

بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف بن عيسى ق متخرج من جامعة المدية سنة 2007

للتواصل وطلب المذكرات :

بريدي الإلكتروني: benaissa.inf@gmail.com

MSN : benaissa.inf@hotmail.com

Skype :benaissa20082

هاتف : 0771087969

دعوة صالحة بظهر الغيب....

الجمهـوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
وزارة التعليـم العالـي و البحـث العلمـــي

جامعـــة منتو ري - قسنطينـــــــــــة
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قســم علـــم النفـس و علـــوم التربيـــة

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري
حالات : قسنطينة – سطيف – بسكرة .
(ENICAB) (ERIAD) (ERCE – CMT – CPG – CHARIO)

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

إعــداد الطالـــــــــب :
محمــد رضــا شنـــة

تحـــــت إشـــــراف :
أ. د . زين الدين مصمودي

السنـــة الجامعيـــة :2007/2006

من الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة و فاعلية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة في شتى الأنحاء وعلى صعيد المستويات التنظيمية،حيث تحدد المنظمات أهدافها ، ولغرض تحقيق هذه الأهداف لابد من الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها، ولقدرة هؤلاء العاملين لتحقيق أهداف وحداتهم فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات و الرأي و الخبرة و التعاون و التشاور و التنسيق. فهذه الإعتمادية و الترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف (كاتفاقهم حول الأهداف المشتركة.) وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر (كإختلاف وجهات نظرهم حول كيفية إنجاز العمل، أو في الوسائل اللازمة لذلك.) و هو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي .

فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي و حتمي لابد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية.و سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، والتعرف على أسبابه ومصادره سعيا إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية . و غالبا ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم و مدركاتهم.

كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية وهو ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعارف السلوكية التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية. و توظيفها بشكل إيجابي لصالح التنظيم ككل .

و تأتي هذه الدراسة لتعالج المسألة التالية:

"التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في عملية إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية".

أما الدراسة فقد قسمت إلى ستة فصول حيث تناول الفصل الأول مشكلة البحث ، من إشكالية البحث و أهميته وأهدافه و حدوده و مفاهيمه الإجرائية و بعض الدراسات السابقة التي

استطعنا جمعها ، فيما تعرضنا في الفصل الثاني إلى المنظمة و ذلك بالتطرق إلى تعريفها والخصائص العامة لها و مدارس الفكر التنظيمي، إضافة إلى العناصر التي تشترك فيها المنظمات و الأبعاد الأساسية لتصميمها كما تطرقنا في نهاية هذا الفصل إلى المؤسسة الصناعية الجزائرية و مراحل تنظيمها، أما عن الفصل الثالث فقد شمل الإدارة ماهيتها و تعريفها كذلك مكوناتها و أهميتها في المنظمات مع أهم الخصائص للإدارة إضافة إلى تطور الفكر الإداري ومدى تأثير الإدارة في خلق المناخ الصحي بالمنظمة .

أما الفصل الرابع فقد عرضنا فيه موضوع الصراع التنظيمي مفهومه و تعاريفه و كذلك نظرة الإدارة للصراع عبر تاريخ الفكر الإداري إضافة إلى الأبعاد النظرية للصراع و أسبابه التنظيمية و الشخصية و كيف ينشأ داخل المنظمات ؟ عملياته و مراحله أساليب إدارته . كما اشتمل الفصل الخامس على الدراسة الميدانية حيث احتوت على الدراسة الاستطلاعية و كيفية اختيار العينة و المنهج المتبع إضافة إلى الطرق الإحصائية المستخدمة و أدوات القياس المعتمد عليها.

و أخيرا الفصل السادس وعرضنا فيه النتائج المتوصل إليها ومناقشتها و تحليلها في ضوء فرضيات البحث.

و لقد تم من خلال هذه الدراسة التعرف على الاستراتيجيات المتبعة في معالجة الصراع داخل المنظمة و تحديد الإستراتيجية الأكثر شيوعا من حيث الاستخدام.

1- إشكالية البحث:

يشيع في المنظمات الهرمية التقسيم المنسق للعمل[1]، وعلى الرغم من أن مثل هذه المنظمات تقوم على أساس الفصل بين العمل الذهني واليدوي ويتولى العاملون بالمستويات الدنيا القيام بالمهام الروتينية البسيطة تاركين المستويات العليا والوسطى تتفرغ للمهام المعقدة مثل وضع السياسة وتخطيط البرامج، فإن الحقيقة التي لا يمكن إغفالها هي أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف على التعاون بين كل المستويات، وإذا كان التعاون مطلوبا لتنسيق المهام وتنظيم العمل، فإنه من الممكن إخفاؤه، أو حجبه تعبيرا عن عدم قدرة العامل أو إخفاقه في التوافق مع بيئة العمل، كما قد يعتبر سلوكا يتشكل ويتعدل نتاج التفاعل الديناميكي بين العامل وبيئته، وفي مثل هذه الوضعيات قد تمثلا كل من عملتي الإشراف والخضوع أساسا للصراع، وذلك بين الذين يتمتعون بامتيازات تنظيمية وأقل الأعضاء امتيازا أي بين الرؤساء والمرؤوسين.

من خلال ما سبق ذكره يمكن التوصل إلى إمكانية تعرض العاملين للصراع التنظيمي و الاستفادة منه تستوجب من الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع أن يتعلموا مهارة التعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية المختلفة، ومناقشة هذه الوضعية بغية كشف مسببات الصراع داخل المنظمة تتطلب اكتساب إستراتيجية واضحة تمكن من التعامل الفعال في إدارته و تحويله لصالح ترقية أداء المنظمة.

وبما أن الصراع داخل المنظمات أمرا في كثير من الأحيان يعد حتميا ، فهناك حيثيات وتدابير تعتبر كمراحل لانتقال موضوع الصراع إلى الأطراف الفاعلة، وتختلف هذه المراحل اختلافا بسيطا تبعا لاختلاف القانون الداخلي من مؤسسة إلى أخرى،و على العموم تشترك كل المؤسسات في الأعضاء الفاعلة في إدارة الصراع الذي قد يحدث داخل المنظمة وهم أعضاء المكتب النقابي كممثلين لعمال المؤسسة، ورئيس مصلحة الموارد البشرية ممثلا عن مدير المؤسسة، حيث يعرض موضوع الصراع على الأعضاء المكلفين بهذه المهمة، وهم يمثلون هيئة للتشاور وتبادل الآراء ووجهات النظر في حدود الإطار القانوني للمؤسسة، حيث يتمتع

---

[1] سعيد عبد مرسي بدر(2000) : مدخل في علم الإجتماع الصناعي ، بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، ص : 276.

كل عضو بدور يترجم من خلال سلوك يحمل في مضامينه قيم واتجاهات ومؤهلات تعبر في مجملها عن إستراتيجية معينة يتبعها العضو كعملية اجتماعية أثناء حواره مع الأعضاء الآخرين،كما قد تختلف هذه العمليات الاجتماعية كأحد أشكال التفاعل من طرف إلى آخر مساهمة في ذلك عوامل شخصية.

من خلال ما تم عرضه تأتي الدراسة الحالية للإجابة على سؤال رئيسي هو :

-ماهي الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

2-أهمية موضوع الدراسة:

تحددت أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- تهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة وهي استراتيجيات إدارة الصراع، حيث أن القدرة على إدارة الصراع هي إحدى العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على المستوى المطلوب أو تدنيه.

-نظرا لندرة البحوث الأكاديمية المتصلة بموضوع الصراع التنظيمي الداخلي هذا من جهة، وناهيك عن قلة الدراسات الميدانية التي تبرز أهمية هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي من جهة أخرى، لذا تكتسي هذه الدراسة أهمية كونها محاولة للتعرف على بعض العمليات الشخصية والأنماط السلوكية التي من خلالها تتم معالجة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمات.

3 -أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1-التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.

2-محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات -حقل الدراسة- إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

4-حدود البحث :

تتجلى حدود البحث الحالي في العناصر التالية:

بشريا : يتحدد مجاله بالعينة المستخدمة فيه، والمتكونة من أعضاء المكتب النقابي ورئيس مصلحة الموارد البشرية الذين يتراوح سنهم ما بين (36-52 سنة).

زمنيا: تم إجراء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا خلال الفترة الممتدة بين أواخر شهر أفريل وبداية شهر جويلية أي ما يقارب ثلاثة أشهر لسنة 2005.

جغرافيا: تمت الدراسة الحالية في المدن التالية:بسكرة، سطيف، قسنطينة (شملت 6 مؤسسات صناعية).

إجرائيا: تعالج هذه الدراسة الموضوع في ظل متغيراتها المختلفة ، التي يقيسها استبيان مصمم من طرف الباحث بعد الاستعانة بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي.

وانطوى الاستبيان على 30 عبارة موزعة بالتساوي على ثلاث محاور رئيسية (التعاون، التنافس، التجنب).

5-تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة:

يعد موضوع هذه الدراسة من بين المواضيع التي تشترك فيها العديد من العلوم مثل علم الاجتماع وعلم التسيير وعلم النفس والاقتصاد، حيث نجد كل هذه العلوم وغيرها تقدم تصورات منهجية واستخدامات غير متجانسة العمل لوسائل جمع البيانات والمناهج، ومنه ينبغي على الباحث أن يلتزم بالخطوات المنهجية أثناء القيام بدراسته، وأخص بالذكر ضبط المصطلحات.

هذه الأخيرة التي تعد معضلة العلوم الإنسانية من حيث التحديد والاستخدام المناسب لكل موضوع، وهذا ما يريد الباحث توضيحه من خلال إعطاء تحديد إجرائي للمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة وفق مايلي:

5-1-إستراتيجيات إدارة الصراع: يشمل هذا المفهوم في دراستنا الحالية، كل النشاطات والعمليات الشخصية سواء كانت ذهنية، سلوكية ، اجتماعية التي تقوم بها الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة الصناعية الجزائرية وتضم مختلف الظواهر السلوكية كالتجنب والتنازل والتعاون والتنافس.... سعيا فيهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة للنقاش.

5-2-الصراع التنظيمي: حدد مفهوم الصراع التنظيمي في هذه الدراسة بأنه شكل من الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الجماعات داخل المنظمة في مواقف مختلفة مما ينتج عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة سواء تعلق هذا النشاط بالعمل الإنتاجي على المستوى الأدنى داخل الورشات أو على المستوى الإداري مما يؤخر ويعرقل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

5-3-المنظمة الصناعية: هي تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس تعكس الغرض الذي أنشأت لأجله وهو إنتاج السلع، حيث تشترك في هذه العملية ما يسمى بعناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية.

كما تمثل المنظمة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق وجماعات أو أفراد يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، يتفاعلون معا لإنجاز وظائف أساسية لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

6-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

- لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأطراف الفاعلة استخدام إستراتيجيات .

تتناول الدراسة الفرضيات الجزئية الثلاثة التالية:

الفرضية الأولى:

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إ ستراتيجية التعاون.

الفرضية الثانية:

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إ ستراتيجية التنافس.

-الفرضية الثالثة

- تستخدم الأطراف الفاعلة إدارة الصراع التنظيمي استراتيجية التجنب.

7- بعض الدراسات السابقة :

- الدراسات الأجنبية :

لقد حظيت مشكلة إدارة الصراع باهتمام الباحثين الغربيين ، حيث تناول هذا الموضوع مجموعة من المفكرين المختصين في المجالات السلوكية و من هذه الدراسات .

7-1- دراسة بوسنر posner1986 :[1]

قام بوسنر في سنة 1986 بدراسة حاول من خلالها تحديد المصادر التي يمكن أن تتسبب في حدوث الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات ، و كيف يمكن أن تختلف حدة هذا الصراع خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة ، كما حاولت هذه الدراسة فحص أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من طرف المديرين ، و كيف يمكن أن يتأثر بالأسلوب المختار ببعض المتغيرات التنظيمية ، و بينت نتائج الدراسة بأن هناك تباين في حدة الصراع خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة حيث كان الصراع الأكبر ناتج عن الاختلاف حول جدول العمل ، كما أظهرت هذه الدراسة أن الأسلوب الأكثر استخداما من طرف المديرين هو أسلوب التعاون ثم يليه أسلوب التجنب ثم التنافس .

تعليق : تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة حيث أنها ركزت على المصادر المختلفة لحدوث الصراع داخل المنظمة ، كما تطرقت إلى التباين في حدة الصراع و ذلك باختلاف مراحل حياة المنظمات ، كما سعت أيضا إلى البحث عن العلاقة الإرتباطية الموجودة بين المتغيرات التنظيمية و الأسلوب المختار لادارة الصراع أي أنه هناك عوامل و ظروف تنظيمية تسهم بدورها في عملية اختيار الأسلوب المناسب لادارة الصراع .

7-2- دراسة crouchaud yetton 1987 :[2]

أشارت هذه الدراسة إلى أن المدير الذي يستطيع إدارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية من الكفاءة يمكن أن يجمع العاملين معا و أن يدفعهم إلى تحقيق أحسن أداء تنظيمي ممكن ، أما

---

(1) - شاكر جار الله الخشالي :< استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة و حدة و إيجابية الصراع " المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد السابع ، العدد الأول 2004 ص:08 .

(2)- شاكر جار الله الخشالي . نفس المرجع ص،08

المدير الذي يفتقر إلى مثل هذه القدرات الإدارية يمكن أن يكبد المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة للجوانب السلبية المترتبة على عدم كفاءته في إدارة الصراع .

تعليق : تمكنت هذه الدراسات من تسليط الضوء على أهمية المهارات السلوكية التي يجب على المديرين امتلاكها و اللازمة في التعامل مع الصراعات بين العاملين و استخدام المعارف السلوكية و توظيفها بشكل إيجابي لصالح المنظمة

3-7- دراسة كان chan 1987 :[1]أما الدراسة التي أجريت من قبل chan و التي ركزت على تحليل أثر الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع على تكرار حدوث الصراع و الرضا و الأداء الوظيفي ، حيث أشارت نتائجها إلى أن الصراع غالبا ما ينتج عن عدم وضوح الأهداف والرقابة والسلطة ونقص المساعدة من الجهاز الفني، كما بينت بأن هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين استراتيجية التعاون وتكرار حدوث الصراع في حين كان هناك تأثير موجب لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي،أما استراتيجية المنافسة والتجنب فقد كان لها أثرا سلبيا على زيادة حدة الصراع و الأداء .

تعليق : يتضح في هذه الدراسة أن هناك فروق تختلف من استراتيجية إلى أخرى في ارتباطها و تأثيرها على الرضا الوظيفي و الأداء ، و حدوث الصراع وبينت نتائجها كذلك أن مصادر الصراع تنظيمية أكثر منها شخصية و تمثلت في النقاط التالية :

- الرقابة التنظيمية .
- السلطة
- نقص المساعدة من الجهاز الفني (الاستشاري) .

الدراسات العربية :

إن الدراسات العربية حول موضوع الصراع التنظيمي، لا تزال محدودة على الرغم من تزايد اهتمام الكتاب والباحثين العرب بهذا الموضوع في السنوات القليلة الماضية، ونستعرض بإيجاز أهم تلك الدراسات .

-4- دراسة زايد ، عادل ، محمد 1995 :[2]

في عام 1995 قام زايد بدراسة حول " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة

---

[1]– شاكر جار الله الخشالي ،مرجع سابق، ص 08 .

(2) - عادل محمد زايد < إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة > الإدارة العامة المجلد الرابع و الثلاثون العدد الرابع 1995 ص ص : 525 ، 553

الإمارات العربية المتحدة " واستهدفت الدراسة تحليل الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن أن يعتمد عليها المدير لإدارة الصراع و تحديد النتائج الإيجابية و السلبية لعملية إدارته ، و تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات و نتائج الصراع و توصلت الدراسة إلى أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية ما كان من الممكن التوصل إليها في حال التعامل مع الصراع من منظور أخر ، فالصراع يمكن أن يساعد على تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات .و زيادة القدرة على التطوير والابتكار ولكن شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارته .

تعليق : تتجلى أهمية هذه الدراسة في إعطاء تحليل للعلاقة بين استراتيجيات التعامل مع الصراع و نتائجه، حيث خلصت إلى نتيجة مفادها أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، كما يمكن للصراع أن يساهم إيجابيا في عملية اتخاذ القرارات و فتح فرص للتطوير والابتكار التنظيميين، لكن يتوقف ذلك حسب كيفية التعامل مع الصراع أي التوفيق في اختيار الاستراتيجيات الملائمة لطبيعة الصراع ، عندها يكون التعامل مع الصراع وفقا لظروف الموقف التنظيمي .

دراسة شاكر جار الله الخشالي 2002 [(1)]

في سنة 2002 قام شاكر جار الله الخشالي بدراسة تهدف إلى الكشف عن مدى تأثير استراتيجيات التعاون ، التنافس، التجنب ، المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي، وقد أجريت الدراسة في بعض الشركات الصناعية الأردنية من خلال استخدام استبانه أعدت لهذا الغرض ، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 266 عاملا، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون و التجنب من جهة و إحساس العاملين بفعالية الإدارة من جهة أخرى، فيما كانت العلاقة سلبية ذات دلالات إحصائية بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى .
- فيما جاءت العلاقة إيجابية و ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس و إحساس العاملين بحدة الصراع، كما بينت الدراسات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون وإحساس العاملين بإيجابية الصراع فيما كانت هذه العلاقة إيجابية بين استراتيجية التنافس والتجنب من جهة وإحساس العاملين بإيجابية الصراع من جهة أخرى.

[1]- شاكر جار الله الخشالي ،مرجع سبق ذكره، ص،ص:1-24 .

تعليق :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول جانبا مهما في موضوع طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة و أثرها على نتائج الصراع، حيث ركزت على مدى إحساس العاملين بحدة صراع تبعا للاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة للتعامل معه هذا من جهة وكذلك إحساس العاملين بإيجابية الصراع وفعالية الإدارة في استخدامها للاستراتيجيات المناسبة لأنواع الصراع المختلفة من جهة أخرى .

- لكن بالرغم من أهمية هذه الدراسة من حيث تناولها لموضوع مدى تأثير الاستراتيجيات المختلفة على الصراع من حيث حدته و مدى إمكانية الإدارة في تحقيق نتائج إيجابية، إلا أنها لم توضح لنا خصائص العينة المختارة وفق متغير الجنس (هل العينة مختلطة إناثا وذكورا أم لا؟) كذلك الأمر بالنسبة لمتغير الخبرة، أيضا بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، كل هذه المتغيرات من شأنها أن تساهم في إعطاء تفسير واضح و أكثر دقة لنتائج هذه الدراسة .

7-6- دراسة (حسين حريم 2003) :[1]

قام حسين حريم بدراسة للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية، وتحديد أي من الأساليب الأكثر تطبيقا، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب تعزى لعوامل (المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي،والعمر ...) واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي،حيث شملت دراسته 550 موظفا، وقد تم تصميم استبانه تشمل 20 عبارة تغطي أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، الخمسة الأكثر شيوعا: التعاون، المساومة، التهرب، التنازل، الإجبار، وأشارت نتائج الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الخمسة الآتية بالترتيب من حيث مدى التطبيق :

التعاون، المساومة، الإجبار، التهرب، التنازل

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة تعزى العوامل :

المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى للجنس .

(1)- حسين حريم < إدارة الصراع التنظيمي > (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن) المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية 2003 المجلد السادس ، العدد الثاني ، ص، ص 47 ، 67 .

تعليق :

جاءت دراسة حريم للتعرف على كيفية إدارة الصراع في المنظمات العربية، وبالتحديد البنوك التجارية الأهلية في الأردن حيث سلطت هذه الدراسة الضوء على الأساليب المستخدمة في تسوية الصراعات التنظيمية بالمصارف الأهلية الأردنية لذلك يتضح من خلال هذه الدراسة أن للعوامل الديمغرافية دور هام في التأثير على ميول المتعاملين مع الصراعات التنظيمية في اختيار أسلوب إدارة الصراع .

تعد هذه الدراسة من ضمن الدراسات التي تهتم بالسلوك التنظيمي أي سلوك الأفراد داخل المنظمة، هذه الأخيرة التي تعتبر حقل دراستنا الحالية ومنه أصبح لزاما التعرض للأدبيات التي تناولت هذا المفهوم بشيء من الدقة و التفصيل كما هو موضح فيما يلي .

1- تعريف المنظمة Organisation:

من المتفق عليه لدى الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم أن لكلمة organisation معنيين، فالأول يقصد به منظمة قائمة بذاتها، أما الثاني فهو إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، لكن سوف نأخذ بالمعنى الأول لأنه الأكثر ارتباطا بالدراسة الحالية .

يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة [1].

عندما نتمعن في هذا التعريف نجد أنه يمزج بين المنظمات والجماعات الإنسانية المختلفة التي يكون لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه.وعلى الرغم من أن هذا الهدف أكد على الجانب البنائي للمنظمة وعلى الأساليب التي تضمن بقدر معين انتظام السلوك الإنساني والتقيد بمجموعة من القيم والمعايير، إلا أنه لا يفرق بين المنظمة والأشكال الاجتماعية الأخرى التي فيها الجانب البنائي وتحكمها قيم ومعايير مثل الأسرة، جماعة الصداقة، القبائل.

ويعرف تشستر برنا رد Chster Barnard المنظمة على أنها<< نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري>>[2].

يركز هذا التعريف على عنصر التنسيق بين الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، حيث يبرز الإرتباط القوي بين التنسيق ومدى تحقيق الأهداف.

ومهما اختلفت المنظمات في أحجامها أو أنشطتها أو فترات حياتها،فإنها ليست سوى << أداة >>

---

(1) محمد بهجت جاد الله كشك:(1999)، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ص: 115.

(2) محمد بهجت جاد الله كشك،نفس المرجع، ص: 115.

Tool يستخدمها الأفراد لتنسيق أفعالهم من أجل الحصول على شيء يرغبون فيه، وهذا ما يتفق مع التعريف الذي جاء به مؤيد سعيد سالم حيث يقول << المنظمات هي وحدات اجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة>> [1]، ويشير هذا التعريف إلى الأبعاد الأربعة الأساسية التي تؤثر على السلوك التنظيمي وهذه الأبعاد هي [2]:

- **البعد الاجتماعي The social Dimension**:

مهما كان نوع المنظمة ومهما اختلفت طبيعة نشاطها، فكل المنظمات تشترك في العنصر البشري، أي هناك أفراد وجماعات يتفاعلون معا لإنجاز وظائف أساسية، وتصاحب عملية التفاعل التي يقومون بها في المنظمة عمليات اجتماعية عديدة كالتعاون، التنافس، الصراع من أجل استغلال الموارد التنظيمية.

- **البعد الغرضي The purposive Dimension** :

لا توجد منظمة دون هدف مسطر أنشئت لأجله، فكل المنظمات لها أهداف وأغراض تسعى لتحقيقها، وما سبب وجود الأفراد داخل المنظمات إلا لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- **البعد التنظيمي The organisational Dimension** :

أي منظمة لا يمكن لها أن تحقق أهدافها إلا من خلال تنظيم محكم لكل من المهام Tasks والوظائف Positions والأنشطة Activities يتلاءم ومواصفات العاملين لضمان تحقيق الكفاءة و الفعالية.

- **البعد البيئي الحدودي The onvironmental Dimension** :

تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها، وهناك حدود واضحة المعالم نسبيا، تفصل بينها و بين بيئتها، من خلالها يتم تحديد العناصر التي تقع داخل أو خارج المنظمة.

---

[1] مؤيد سعيد سالم:(1999)، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 23.
[2] مؤيد سعيد سالم:(2002)، تنظيم المنظمات، الطبعة الأولى، دار عالم للكتاب الحديث، الأردن،ص: 08.

بالإضافة إلى هذه التعريفات هناك تعريف أخر بسيط في تناوله من خلاله نستطيع التعرف على الجوانب المختلفة لهذا المفهوم وأبعاده، إذ يعرف ROBBINS التنظيم بأنه << كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم،ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف[1] >>.

ويتضح من التعريف أعلاه أن المنظمة تتميز بسمات عديدة أهمها ما يلي:

- أنها كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد والجماعات التي تجتمع بتخطيط مسبق و بوعي وليس بمجرد الصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية الأعضاء التي تنطوي تحت لوائه، و لا يعطى للأفراد هذا الولاء و لا تتوقع المنظمة ذلك منهم إلا لأنهم يتقاضون بدالات مادية ومعنوية في المقابل، تتمثل في الأجور ومزايا العمل الأخرى من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.
- وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين في المنظمة إذ أن الارتباط بالمنظمة يكون على أساس دائم نسبيا.
- وجود أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها.

2- الخصائص العامة للمنظمة:

حدد الباحث الأمريكي Resis Likert الخصائص العامة لأي منظمة في كتابه New patterns of mangement كما يلي: [2].

- ضرورة وجود البنية أو الهيكلية.
- وجود شبكة اتصال.
- توافرها على نظام تفاعل (تأثير وتأثر).
- وجود نظام اتخاذ القرارات.
- ضرورة توفر أدوات لتنفيذ الفعلي للقرارات.
- ديناميكية على مستوى البعد النفسي لأعضاء المنظمة (اتجاهات، قيم، دوافع) في إطار الجهود المشتركة.

---

[1] محمد قاسم القريوتي:(2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ص: 38

[2] بوياية محمد الطاهر: "دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علم النفس جامعة قسنطينة، 2004، ص: 27.

3- مدارس الفكر التنظيمي:

اختلف كتاب ومفكروا المنظمات في الأساس الذي تصنف عليه مدارس ونظرية المنظمة، فلا نجد تصنيفا شاملا في دراسة مختلف نواحي وجوانب التنظيم، لكن سوف يتم الأخذ بالتصنيف الأكثر شيوعا ومنه يمكن أن نصف نظريات المنظمة إلى المجموعات الرئيسية التالية:

- **المدرسة التقليدية الكلاسيكية The classical school**
- **المدرسة السلوكية The behavioial school**
- **مدرسة النظم The systems'school**
- **المدرسة الشرطية / الظرفية The contingency school**

أولا: المدرسة الكلاسيكية: (1890-1930)Classical school:

تضم هذه المدرسة النظريات (الاتجاهات الفكرية) الآتية:

1- الإدارة العلمية.

2- التقسيمات الإدارية (نظرية المبادئ).

3- البيروقراطية.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها [(1)]:

1- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته << كائن اقتصادي>> أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

2- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مستقرة.

3- اعتبرت أعمال المنظمة على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

4- اعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات.

5- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه لكل المنظمات و في كل الظروف.

---

(1) محمد قاسم القريوتي: ومهدي حسن زويلف، (1993)، المفاهيم الحديثة في الإدارة، الطبعة الثالثة، مكتبة دار الشروق، عمان، ص. ص: 31-32.

استنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمات، وفيما يلي سوف نعرض هذه النظريات بشيء من الإيجاز مع المناقشة:

1- الحركة العلمية Scientific Management:

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الأمريكي فر يدريك ونسلو تايلور (Frederik Winslow Taiylor) وتسمى باسمه في كثير من الدراسات، حيث يطلق عليها التايلورية، لكن هناك كتاب آخرون (قبل وبعد تايلور) لهم إسهامات في هذه النظرية من أهمهم: جيمس وات (James Watt)، ورو برت أوين (Robert Owen)، وشارلز بابيج (Charles Babbage)، وفرانك جلبرت (Frank Gilberth)، وهنري جانت (Henry Gantt)، لكن المنظر الرئيسي لهذه النظرية هو تايلور.

حيث كان تايلور مهندسا ميكانيكيا يعمل في شركة للفولاذ و الفحم في ولاية بسلفانيا في أمريكا، وكان يلاحظ أساليب العمل وطرق الأداء في ذلك الوقت، وكنتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة تولدت لديه قناعة بأن الإنتاجية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه، ثم بعدها باشر تايلور عمله من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل (School Floor)، حيث كانت لديه رغبة شديدة للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء كل عمل، وقام بعدة تجارب خلال بضعة سنوات حول طرق أداء الأعمال وحركات العامل ونتيجة لتلك التجارب والدراسات توصل إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية [1]:

1- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل.

2- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

---

(2) حسين حريم:(2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، ص: 21.

3- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي.

4-تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

وفي سنة 1911 قام تايلور بإصدار كتابه مبادئ الإدارة العلمية (Principles of scintific management) والذي تضمن المبادئ الأربعة التي سبق ذكرها، ويعد هذا الكتاب بمثابة أول إلتفاتة نحو تطوير نظرية الإدارة والتنظيم.

ورغم أن دراسات وتجارب تايلور تم تطبيقها في جانب من جوانب المنظمة (الإدارة الدنيا) أي المستوى الإشرافي إلا أن ما جاءت به الفلسفة التايلورية يتوجب على المدير أن يعمل بمبادئها أي يستخدم الطرق العلمية ليتوصل لأخذ القرار، وأن يقوم بمهامه بالطريقة المثلى حتى يحقق أعلى مستوى للإنتاجية والكفاءة.

2- نظرية مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية):

كما يطلق عليها أيضا نظرية (العملية الإدارية) وتنسب هذه النظرية إلى الكاتب والإداري الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol)، لكن يجب الإشارة أيضا إلى غيره من الكتاب الذين أسهموا بدورهم في هذه النظرية ونذكر منهم: الإنجليزيان: ليندال أرويك (Lundall Urwick) ولوثر جوليك (Luther Gulick) والأمريكيان: موني (Mooney) و رايلي (Reiley) فكان لهم اهتمام بتطوير مبادئ الإدارة والتي يجب على كل مدير الالتزام بها في أي منظمة.وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ [1] يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة هي:

1- تقسيم العمل: مرتبط هذا المفهوم بالتخصص وينطبق على الأعمال الإدارية والفنية.

2- السلطة: لقد عرف فايول السلطة بأنها << حق إعطاء الأمر >> إلا أنه ميز بين السلطــة << الرسمية >> وهي السلطة المستمدة من المركز الذي يحتله الشخص، والسلطة<< الشخصية > وهي المستمدة من شخصية وخبرة المسؤول وقدرته ، التي بدورها تساهم في تأثيره على مرؤوسيه.

3- وحدة الأمر:وهذا يعني أن يتلقى العامل أو الموظف أوامره من مصدر واحد(مشرف واحد).

(1) محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

4- النظام: طالب هنري فايول بضرورة الالتزام بالاتفاقيات والقواعد التنظيمية وعدم الإخلال بالأمر، وهذا يستلزم وجود رؤساء أكفاء لغرض النظام.

5- وحدة التوجيه: أي أن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تصاغ ضمن خطة واحدة ويديرها مسؤول واحد، والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر هو أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد العاملين.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:

ويطبق هذا المبدأ عندما تتعارض الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية فيجب تقديم الأهداف العامة للمنظمة على الأهداف الخاصة.

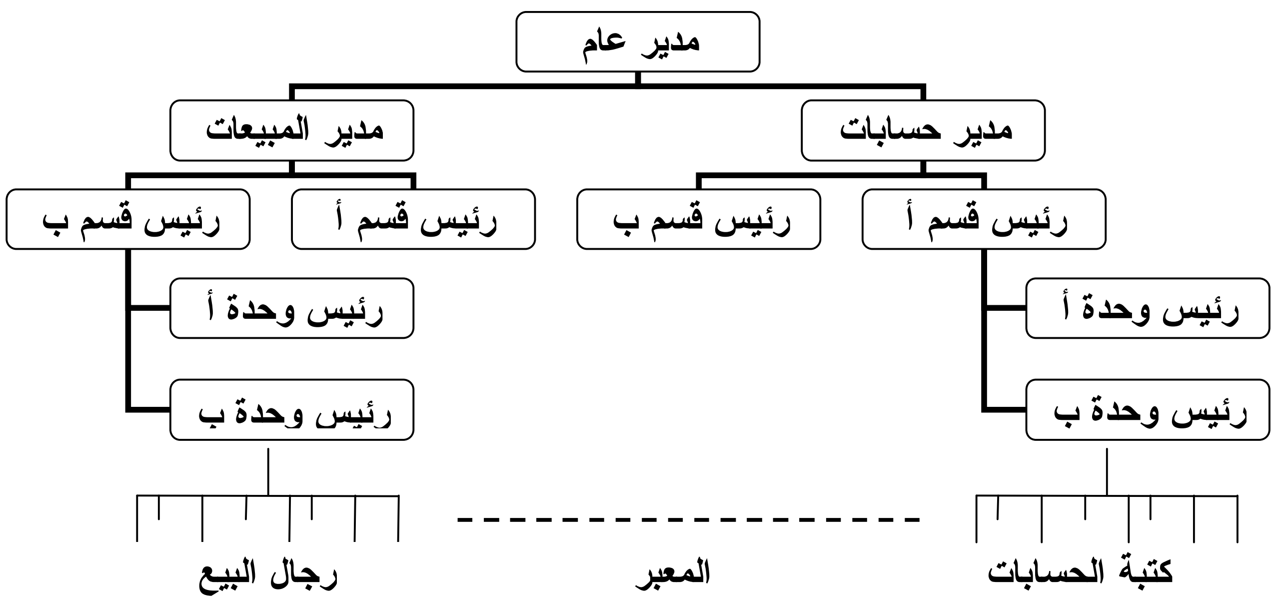
7-مبدأ المكافأة والتعويض:

يجب أن تكون مكافآت الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.

8- المركزية: تعني المركزية هي تركيز السلطة بيد الرؤساء، أي تخفيف دور المرؤوس في العمل، وذكر فايول أن درجة المركزية تعتمد على شخصية الرئيس وقدرته على إدارة ظروف العمل في المؤسسة.

9- تدرج السلطة: اعتمد فايول على مبدأ تدرج السلطة، في تنظيم المؤسسة وإدارتها، لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، إلا أن فايول أدرك أن اعتماد مبدأي تدرج السلطة ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل عديدة في عملية الاتصال مع رجال البيع فمن الواجب أن يبحث عن رئيس مشترك وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو رئيس قسم أو حتى مدير الحسابات أو مدير المبيعات وإنما سيكون المدير العام (كما يبدو في الشكل رقم 01) وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري لمختلف الأطراف الإدارية، وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والاتصال المباشر بين كاتب الحسابات ورجل البيع بموافقة الرئيس المباشر.

شكل رقم (1) مبدأ المعبر



المرجع: حمدي فؤاد علي (1981)، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص: 32.

10- الترتيب: يعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أو بشريا وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

11- المساواة في المعاملة: توفر معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة، لتحقيق نسبة عالية من الولاء التنظيمي.

12- استقرار العمالة: المحافظة على الأفراد الأكفاء والحد من دوران العمل وتسرب العمالة.

13- المبادأة و المبادرة: ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الإبداعي.

14- روح الفريق أو التعاون: يؤكد فايول على وحدة المجهودات والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف، وقد ذكر فايول أنه بواسطة الاتصالات الشفوية الفعالة ومبدأ وحدة الأمر تكون هنالك روح الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف.

كانت هذه المبادئ التي جاء بها هنري فايول في ميدان الإدارة .مستمدة من خبرته في هذا المجال حيث عمل مهندسا ثم مديرا لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم في فرنسا، وقد تميز فايول في جانبين هامين وهما [1]:

1- اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير ممارس.

2-ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى و في جميع المنظمات و في شتى الظروف.

3- **النظرية البيروقراطية Bureaucracy**: تزامنت تجارب فر يدريك تايلور (Taylor) مع دراسات العالم الألماني ماكس ويبر (Weber) الذي كان يعمل أستاذ في الجامعة الألمانية، وويبر بصفته مفكرا كان يبحث عن جوابا، يبرز سبب تخلف ألمانيا عن أوربا والولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال زياراته إلى هذه البلدان توصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث هي [2]:

1- مرحلة السلطة التقليدية: وتسمح هذه السلطة استنادا إلى الحق المكتسب أو الموروث لقائد وقبول الآخرين لهذا الحق المكتسب وولائهم له، وإخلاصهم لقيادته.

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص: 22.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 64.

2-مرحلة السلطة الكارزماتية: حيث يتمتع القائد أو الحاكم بخاصية فذة متميزة تعطيه حق السيطرة، والقيادة ويكون تبرير تلك السيطرة مستندا إلى أعمال القائد وإنجازاته.

3-مرحلة السلطة القانونية: وتنشأ هذه السيطرة هنا بحكم القانون و النظام حيث يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل وأنه صدر وفقا لإجراءات عادلة وسليمة، ويصبح الحاكم أو الرئيس شخصا يتولى مركزا رسميا بإجراءات قانونية كالتعيين والانتخاب.

أماعن خصائص النظرية البيروقراطية كما حددها ويبر(Weber) تتمثل في العناصر الآتية[1]:

- تقسيم العمل والتخصص.
- وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي.
- إتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين.
- وجود تعليمات وقواعد محددة لتسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين.

رغم ما جاء به ويبر من أفكار هامه تتعلق بنظرية إلا أنها لم تنل الاهتمام حتى سنة 1940، عندما ترجم كتابه إلى الإنجليزية حينها بدأ الاهتمام يتركز حول تحليل و دراسات المنظمات.

ثانيا: المدرسة السلوكية (1930-1960):

لقد ركز المدخل الكلاسيكي بمختلف نظريات واتجاهاته على الرشد والعقلنة لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق أي جوانب معينة من المنظمة الرسمية، أما المدرسة السلوكية فإلى جانب إيمانها بالأفكار التي جاء

بها المدخل التقليدي نجدها تركز على الجانب السلوكي في المنظمات أي جاءت كرد فعل على تصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني داخل المنظمة.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 65.

ولقد كان محور اهتمام المدرسة السلوكية هو دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهجية العلمية بهدف مساعدة المديرين على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله بما يخدم أهداف المنظمة [1].

وسنتطرق فيما يلي إلى أهم الكتاب الذين أسهموا في تطوير هذه النظرية:

1- ماري بار كر فوليت Mary parker follet ومفهوم الجماعة (1868-1933) :

ركزت فوليت في دراستها للتنظيم على الاتجاه الاجتماعي وإنطلاقا من هذا المبدأ فقد نادت بضرورة إخضاع العلاقات الإنسانية في الصناعة إلى الدراسة والمعالجة بأساليب علمية واستخدام التجريب والمقارنة واستخلاص النتائج.

2- التون مايو Elton Mayo (1880-1949) والعلاقات النفسية الاجتماعية للعاملين:

اهتم مايو بدراسة الجوانب النفسية والاجتماعية وتأثيرها على أداء الفرد والمنظمة فقد قام التون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بتجارب ودراسات مكثفة في مصانع شركة ويسترن إلكتريك الكهربائية، (Western Electric Company) ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وشملت التجارب والدراسات، إعادة تصميم الأعمال، إدخال فترات الراحة، وأسس احتساب الأجور، وذلك من أجل معرفة كل ذلك على إنتاجية العامل، لكن النتائج كانت متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة أي علاقة مباشرة بين تلك العوامل المادية وإنتاجية العامل، وتوصلت الدراسات إلى أن العامل الحاسم في التأثير على إنتاجية العامل، هو ضغط الجماعة والمعايير الاجتماعية للجماعة وفيما يلي سوف نذكر أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هاوثورن [2]:

1- إن المنظمة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام الاجتماعي، يحدد أدوار ومعايير لسلوك الفرد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.

2- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.

3-تلعب الجماعة غير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 25.
(2) حسين حريم ، المرجع نفسه ، ص : 26.

4-يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.

5-ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.

6-من الضروري تطوير اتصال فعال بين مستويات المنظمة المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية.

7-يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.

8- يمكن حفز العاملين في المنظمة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

3- سيستر برنا رد Chester Barnard (1886-1961) والأنظمة التعاونية:

يعتبر برنا رد أول من نحت فكرة المنظمة كنظام تعاوني، وكان يؤكد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد على حقه في إصدار الأوامر، بل رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، وقد أكد برنا رد على فكرة التوازن التنظيمي، أي تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يقدم مجهود إلا إذا تلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه، وأي إخلال بهذا التوازن يجعل العامل لن يكون راغبا في بذل أقصى طاقة لديه.

4- دوجلاص ماكجروجر Douglas Mcgrogor وتحسين الفاعلية التنظيمية:

يفترض << دوجلاص ماكجروجر>> أن وراء كل قرار وعمل إداري يمارسه المدير عددا من الافتراضات بشأن الطبيعة البشرية والسلوك الإنساني في المنظمة، أيضا سلوك العاملين يتحدد كاستجابة أو رد فعل لسلوك المدير.

واقترح دوجلاص ماكجروجر وجود فلسفتين:

الأولى نظرية **(X)** وهي سلبية و الثانية نظرية **(Y)** وهي إيجابية وفيما يلي سوف نعرض أهم الافتراضات لكل نظرية [1].

- الشق الأول نظرية **(X)**: يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.

- يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

- يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

(1) القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

4- الشق الثاني نظرية (Y):

- يحب العاملون العمل و يعتبرونه طبيعيا وضروريا.

- يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.

- تتوافر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها.

- يتمتع معظم العمال بقدرات خلاقة إبداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين.

وبناءا على هذه الافتراضات الإيجابية اعتقد ماكجريجور أن المدير باستطاعته تحقيق المزيد من الإنجازات بواسطة الأتباع.

1- أبرا هام ماسلو Abraham Maslow :

أسهم ماسلو بشكل ملحوظ في الدافعية الإنسانية، ومن خلال نظرية سلم الحاجات (Hierarch of needs) حيث صنف حاجات الإنسان إلى خمس مجموعات على شكل هرم تأتي في قاعدته الحاجات الفسيولوجية ثم تليها حاجات الأمان وبعد ذلك الانتماء، فحاجات الاحترام ثم تأتي في قمة الهرم حاجات تحقيق الذات.

فالإنسان يهتم أولا بإشباع الحاجات الفيزيولوجية ثم حاجات الأمان وهكذا، والحاجات الغير مشبعة قد تؤثر على سلوك الفرد و في حالة ما إذا تم إشباع تلك الحاجة فإن سلوك الفرد يتوقف على مدى إشباعها، أي أن الحاجة هي وقود السلوك.

6- فر يدريك هارزبارغ :Fredrrick Herzberg:

هو صاحب نظرية العاملين (Two factor theory) في الدافعية.ويرى هارزبارغ أن هناك مجموعتين من العوامل.

1- العوامل الوقائية (Maintenance): وهي التي إن لم تتوفر تسبب حالات عدم رضا، (ظروف العمل، الرواتب، نوع الإشراف...).

- العوامل المحفزة (الدافعة): وهي التي إن توفرت تسبب حالات الرضا وتحفز الفرد إلى المزيد من العمل وبذل الجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل وهي (الاعتراف، الترقية، التطور...) وقد استنتج هارزبارغ أن إثراء العمل هو أساس الدافعية.

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية ركزت على جوانب تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، والتسلسل الرئاسي أي جانب تنظيم العمل وأهملت الجانب الإنساني داخل المنظمة، فإن المدرسة السلوكية

ركزت على الأفراد والجماعات وأهملت الجوانب التنظيمية، وكما يرى أحد الكتاب أن الكلاسيكيين قد درسوا <<المنظمات بدون أناس Organisations without pepoles>> بينما السلوكيون درسوا <<أناس بدون منظمات Pepoles without organisations>> [1].

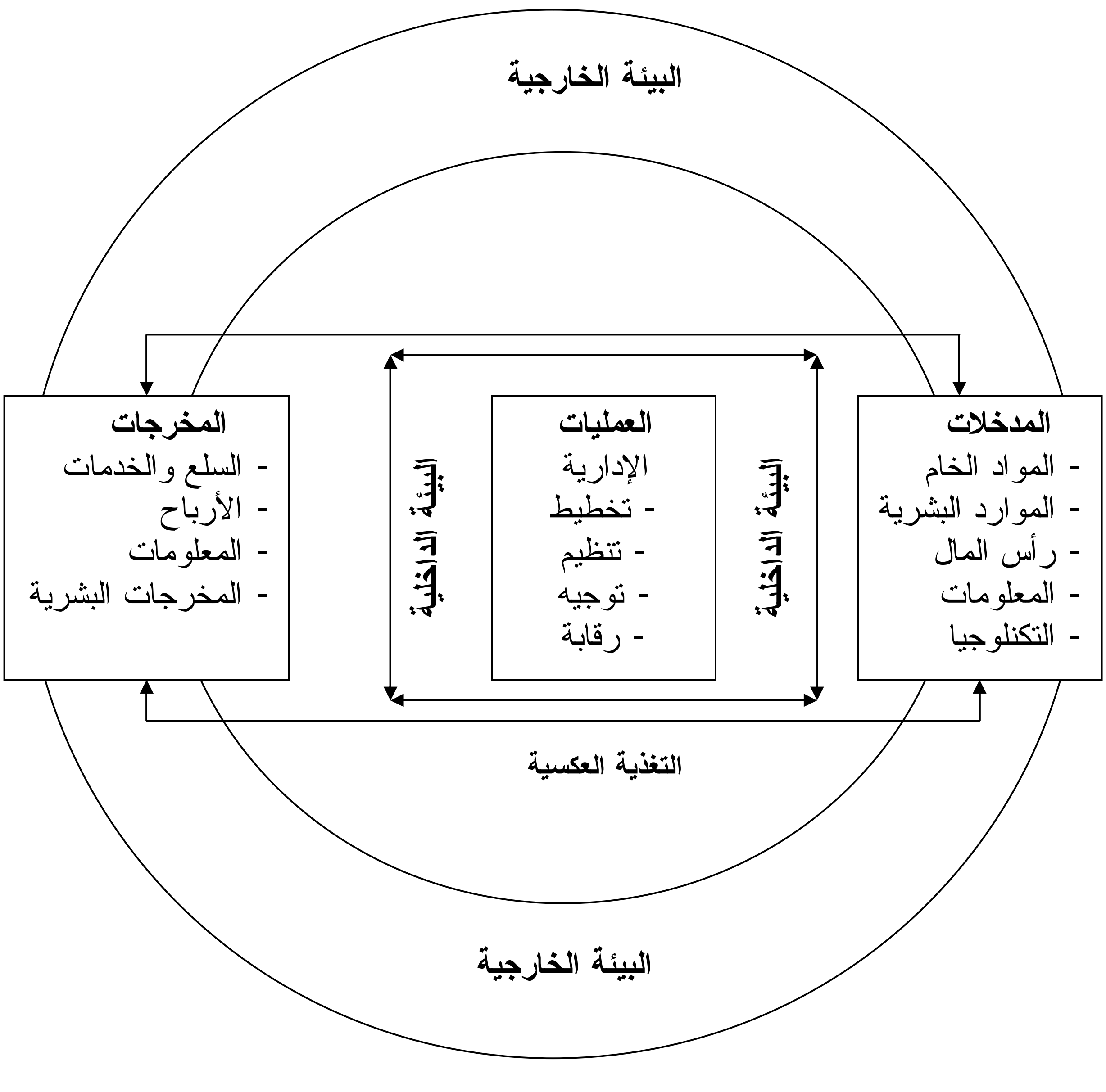
7- مدرسة النظم the systems' school (1960 حتى الآن) :

لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطارا (منظورا) عالج جانبا من المنظمة وأهمل، الجانب الآخر، علما بأن كلا منهما يكمل الآخر، لذا جاءت مدرسة النظم سعيا نحو دمج المنظورين، ومن أهم أتباع هذه المدرسة هم: (Kenneth Boulding) و(Ludwing von Bertalanffy) و (Norbert Wenet) و (Stafford Beer) و (Forrester Jay) و (Martin Starr) وغيرهم.

ويرى أصحاب هذه المدرسة أن المنظمة نظاما رئيسيا يتكون من عدة أنظمة فرعية، وتنقسم المدرسة إلى اتجاهين، الأول يرى أن المنظمة نظاما معزولا عن البيئة الخارجية (Closed system)، وهذا يعني أن كفاءة المنظمة تعود إلى مدى تحكمها في المكونات الأساسية الداخلية للمنظمة من مدخلات وعمليات تحويل و مخرجات، أما الاتجاه الآخر فينظر للمنظمة على أنها نظاما مفتوحا (Open System)، والذي يرى أن المنظمة كيانا عضويا يتفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية،أي أن جوهر هذه المدرسة هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية لها علاقة بالمنظمات الأخرى وبالبيئة التي تعمل فيها أي تعتمد على الموقف [2].

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 29.
(2) حسين حريم، نفس المرجع ، ص: 33.

شكل رقم (2) – عناصر النظام المفتوح.



<ins>المصدر</ins>:

- **محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 45.**

4-العناصر الأساسية المشتركة في المنظمات:

تشترك المنظمات على اختلاف وتنوع أنشطتها في مجموعة من العناصر الأساسية التي لابد من توفرها في أي منظمة وسيتم ذكر هذه العناصر بشيء من الشرح الموجز: [1].

<ins>أولا</ins>: الحجم:

تتكون المنظمة من فردين أو أكثر يعملون معا لتحقيق الأهداف ويعد الفردان الاثنان أقل وحدة تنظيمية ممكنة وكلما زاد حجم المنظمة كلما أصبح التنسيق صعب و تعقدت شبكة الاتصال.

<ins>ثانيا</ins>: الاعتماد المتبادل:

يعد مفهوم الاعتماد المتبادل من المفاهيم الهامة في ديناميكية المنظمة، ويظهر الاعتماد المتبادل عندما يكون هناك فرص للتعاون وتنسيق الجهود بين الوحدات التنظيمية.

<ins>ثالثا</ins>: حدود المكان والزمان:

المنظمات لا تعمل في فراغ بل لابد لها من حيز مكاني وزماني لتبليغ رسالتها وتحقيق ما أنشئت لأجله.

<ins>رابعا</ins>: المدخلات:

تشترك المنظمات في هذا العنصر حيث لا نجد منظمة بدون مدخلات، مهما اختلفت المنظمات من حيث طبيعة نشاطها (تجارية، صناعية، خدماتية...).

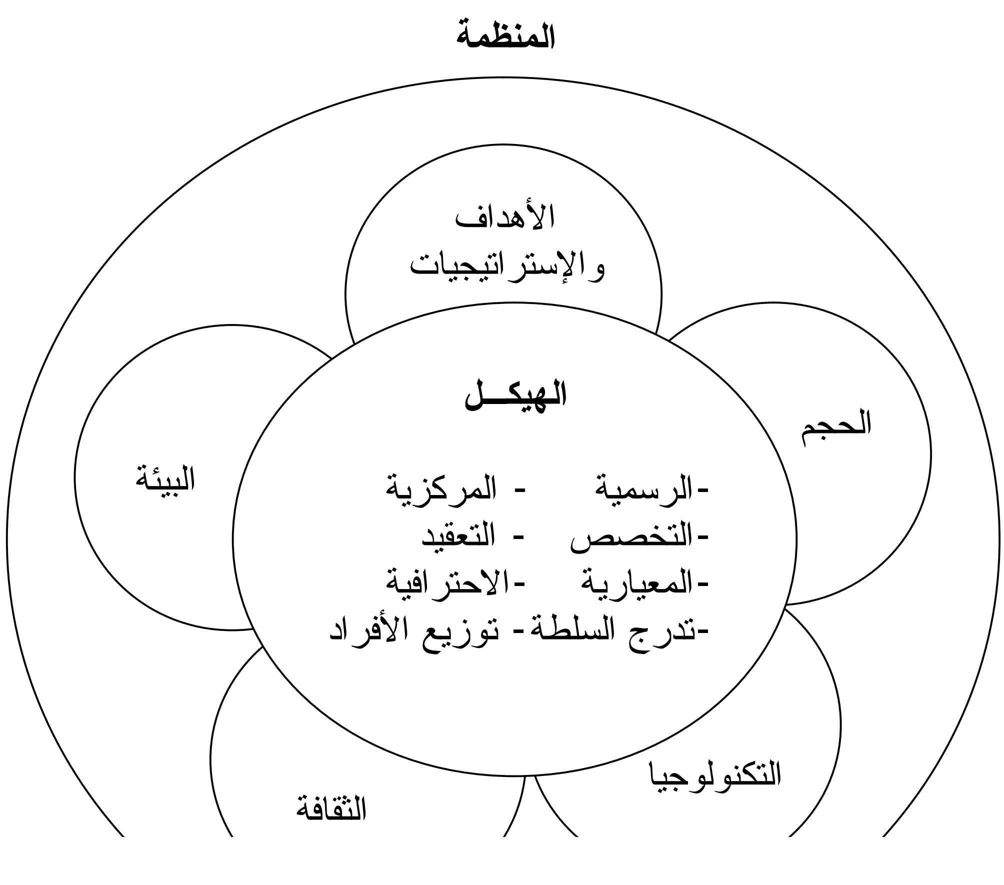
(1) جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود: (2003)، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الإسكندرية، ص: 57

5-الأبعاد الأساسية لتصميم المنظمة:

تتمحور الأبعاد التنظيمية في بعدي الهيكل والموقف، وترتبط الأبعاد الهيكلية Structvial Demension بالخصائص الداخلية للمنظمة، وتعد كمعيار للقياس و المقارنة بين المنظمات، أما الأبعاد الموقفية Situational Demension فترتبط بالمنظمة ككل.

والشكل رقم (3) يوضح الأبعاد الأساسية في تصميم المنظمة.

شكل رقم –3- تفاعل الأبعاد الهيكلية الموقفية في تصميم المنظمة



المصدر:

مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ، ص : 17

6-المؤسسة الصناعية الجزائرية:

تعد المؤسسة الصناعية إحدى أهم المؤسسات التي تساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الإقتصادية للدولة، ويتوقف ذلك على مدى التحكم في كفاءتها الإنتاجية، أي يجب أن تكون إدارة هذه المؤسسات تبحث بطريقة مستمرةعن الأساليب الحديثة والإهتمام بمستجدات الأبحاث في ميدان الإدارة حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها لتحقيق الإستخدام الأمثل للجهود والطاقات البشرية المتوفرة لديها وأخذابهذا تصل المؤسسة إلى تلبية متطلبات بيئتيها(الداخلية والخارجية).

7- مراحل تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية:

يمكن أن نلتمس دور المؤسسة الصناعية بإعتبارها واجهة من أوجه النشاط الإقتصادي من خلال مراحل التجربة الجزائرية في عملية البناء الإقتصادي والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين[(1)]:

7-1- مرحلة ما قبل سنة (1980): وقوامها 18 سنة.

7-2- مرحلة ما بعد سنة (1980).

<u>7-**1-1- الفترة الأولى: (1962-1972):**</u> ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

<u>7-1-1-1- مرحلة التسير الذاتي: (1962-1965)</u>: وهي المرحلة التي أعقبت الإستقلال مباشرة حيث كانت المؤسسة مسيرة ذاتيا (Entrepris outogéré) وذلك بقرار قانون التسير الذاتي في مارس 1963 الذي يحدد الصيغة التنظيمية لتسيير المؤسسات الصناعية بتشكيل

لجان تسيير في جل المؤسسات لكن هذه المبادرة لم ترقى إلى المستوى المطلوب حيث أسفرت عنها عدة مشاكل سيكولوجية تنظيمية نوجزها مايلي[2]:

أ- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ومنذ أمد بعيد.

ب- سوء الإتصال التنظيمي بين العمال و الإداريين وإحتكار السلطة والممارسات البيروقراطية نتيجة لإتجاهات سلبية تكونت لدى العمال.

ج- فقدان الثقة في مبادئ التسيير.

[1] بن عنتر عبد الرحمان، مراحل التطور المؤسسة الإقتصاديةالجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية العدد الثاني جامعة محمد خيضر ــ بسكرة، (2002)، ص: 120.

[2] مصطفى عشوي، (1992)، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، بدون طبعة المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص: 228.

7-1-1-2- مرحلة التسيير البروقراطي (1965-1970): تعتبر سنة 1965 نقطة الإنطلاق والأساس حيث تمت صياغة الأهداف ضمن إستراتيجية تنموية وذلك بتنظيم المؤسسات الإقتصادية بعد تصحيح 19جوان 1965.ففي هذه الفترة هيمنة الدولة على القطاع العام، وأضفي الطابع الإشتراكي على جل المؤسسات الوطنية.

7-1-2- الفترة الثانية: (1971-1980) :

وهي فترة أسلوب التسيير الإشتراكي والإنتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الإشتراكية حيث أعيد النظر في تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية، أي ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير والمشاركة و يقصد بها إندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تسمح له الفرصة للمساهمة في تحديد الأهداف والمشاركة في تحمل المسؤوليات[1] وجاء التسيير الإشتراكي للمؤسسات يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق قانون جديد يهتم ببعدين أساسين وهما[2]:

أ- مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين.

ب- تحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية.

7-2- مرحلة ما بعد (1980) (إستقلالية المؤسسات):

في هذه المرحلة إستهدفت المؤسسة العمومية لعملية إصلاح (هيكلة كبرى الشركات العمومية) وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة يسهل مراقبتها والإشراف عليها، من أجل تحسين

آدائها، وبعث آليات جديدة لتمكين المؤسسة من إستقلال مواردها بسهولة وإلغاء تمركز الإطارات والكفاءات البشرية.

وذلك من خلال النظر في المواضيع التالية[3] لتفادي عيوب المرحلة السابقة.

أ-تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالوظائف الرئيسية للمؤسسة.

ب-كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.

ج-إستيعاب التكنولوجيا وذلك بإرساء هياكل تكوين و تدريب كفيلة بذلك .

[1] الهاشمي لوكيا، القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة قسنطينة،(1996)، ص: 42.
[2] مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص: 233.
[3] بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 126.

لقد برزت فكرة الخوصصة بشكل ملموس بعد إنهيار الإتحاد السوفياتي وتزايد الإهتمام بهذه الفكرة في السنوات الأخيرة نتيجة للممارسات صندوق النقد الدولي على دول المدينة مما جعل التفكير في التحول نحو إقتصاد السوق أمرا مقبولا ومطلبا ملحا، أي ضرورة تحويل ملكية القطاع العمومي إلى القطاع الخاص والتعامل بقواعد السوق بتحديد الأسعار والسعي لتعظيم ربح المؤسسات.

نظرا للإختلاف الكبير والبين بين الدول المتقدمة الصناعية و الدول النامية في الظروف التي تعيش في ظلها مجتمعاتها ، من المؤكد أن يصاحب هذا التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص مجموعة من التغيرات على الأصعدة المختلفة ، أي آثار مصاحبة لهذا التغير يمكن التطرق لبعض منها في النقاط التالية[1]:

1-إن التحول إلى القطاع الخاص سيؤدي بالتبعية إلى تراجع الأهداف الإجتماعية في المشروعات العامة (مثل توفير الخدمات الأساسية للمواطنين ، خاصة ذو الدخل المحدود منهم ورفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع كافة) .

2-الدعوة إلى إفساح المجال للقطاع الخاص هو إضعاف للوظيفة الإجتماعية للدولة في حماية أفراد المجتمع و تعميق للتبعية للغرب الرأسمالي .

3-التأثيرات المباشرة على نسبة العمالة الوطنية لأن القطاع الخاص يبحث عن تقانة عالية حديثة بأقل عمالة و أقل مشاكل ممكنة في العلاقات الصناعية .

(1) ضياء مجيد الموسوي (2001) : «الخوصصة و التصحيحات الهيكلية » ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص: 71

تمهيــــد:
تقوم المنظمات من منطلق إشباع حاجيات وأهداف محددة، وتسعى في سبيل ذلك إلى استخدام وسائل بجهود الإنسان أو الآلة أو كليهما معا لتحقيق هذه الأهداف، ومنه أصبحت الحاجة إلى عملية إدارة وتنسيق الجهود أمرا ملحا و بالغ الأهمية حتى يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة فماذا نعني بكلمة إدارة ، التي تعد مفهوما مركزيا في دراستنا الحالية ؟

1- ماهية الإدارة وتعريفها : لاشك أن توضيح مفهوم الإدارة ضروري وبالغ الأهمية في البحث الحالي، خاصة وأنه كثيرا ما يتداخل مع مفاهيم أخرى مثل: مفاهيم القيادة، الرئاسة، التنظيم.

فقد يتم استخدامها كبدائل لكن هذه المفاهيم والتي تختلف عن بعضها البعض اختلافا جوهريا، حيث إذا أراد الباحث التطرق إلى هذا المصطلح فإنه يجد صعوبة في تحديده وهذه المشكلة من المعضلات الأساسية التي تواجه كافة العلوم الإنسانية، حيث لا نجد تعريفا واحدا جامعا مانعا يتفق عليه الجميع، فكلمة الإدارة في النظام الإنجليزي مثلا تختلف في معناها عن النظام الأمريكي،وبالتالي لم تتفق آراء الباحثين على تعريف موحد للإدارة MANAGEMENT وذلك كون الإدارة مفهوما معنويا (MORAL) ومعقدا في ذات الوقت، أيضا لحداثة هذا العلم، مما جعل كل من ساهم فيه يتناوله من وجهة نظره ومن طبيعة عمله [1].

يشير التحليل اللغوي لكلمة <<الإدارة>> إلى أصل لاتيني ترجمتها الحرفية هي <<الخدمة>> ويعرف معجم <<وبستر>> مصطلح الإدارة على أساس المعاني المختلفة التي يمكن لهذا المصطلح أن يحملها ولذلك نجد مفهوم الإدارة يستخدم للدلالة على الآتي..[2]

أ- الفعل أو العملية التي تتصل بالأداء الأمثل للوظائف.

ب- إنجاز، أو أداء مهام وواجبات تنفيذية.

ج- إنجاز وأداء المسائل المتصلة بالشؤون العامة في المجتمع، وذلك تمييزا لها عن الجوانب المتصلة برسم السياسات.

---

(1) علي محمد منصور:(1999)، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، ص:21

(2) محمد محمد جاب الله عمارة: (2003)، الإدارة في الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، ص: 09.

وقد يطلق مصطلح << الإدارة >> للدلالة على هيئة أو كيان أو مجموعة من الأشخاص ومثال ذلك أن يشير هذا المصطلح إلى:

أ- كيان من الأشخاص يتولون الأداء الأمثل للوظائف والواجبات.

ب- هيئة أو مصلحة حكومية.

ج- مجموعة التي تشكل السياسيين المنفذين في حكومة رئاسية وذلك كأن تقول الإدارة الأمريكية يقصد بذلك مجموعة السياسيين المنفذين لسياسة الرئيس الأمريكي الحالي وهكذا.

وقد يطلق لفظ الإدارة للدلالة على وظيفة أو مكتب الموظف الإداري أو الهيئة الإدارية.

والمعنى اللغوي لكلمة << الإدارة>> هو توفير نوع من التعاون أو التنسيق بين الطاقة البشرية وذلك لتحقيق هدف معين.

والملاحظ أن اللغة العربية تملك مصطلحا واحدا للتعبير عن ظاهرة الإدارة وهو مصطلح <<الإدارة>> أما اللغة الإنجليزية فلديها مصطلحين يقابلان هذا المصطلح العربي وهما MANAGEMENT,ADMINISTRATION ، وربما لا يوجد اختلاف أساسي بين المصطلحين وإن كان وبستر يرى أن مصطلح MANAGEMENT ينطبق على المعنى الثاني الذي سبق ذكره والذي يتعلق بأداء وإنجاز المهام والواجبات التنفيذية ، ولعل ذلك ما دفع بعض الباحثين إلى التمييز بين المصطلحين على أساس أن مصطلح ADMINISTRATION يستخدم للتعبير على مهام الإدارة في المستويات العليا التي تشمل عمل المنظمة أما مصطلح MANAGEMENT فيستخدم للتعبير على المستويات التنفيذية والعمل اليومي للمنظمة.

ونظرا لهذا الاختلاف القائم بين الباحثين في هذا المجال كان من الضروري عرض بعض هذه التعريفات وتحليلها لاستخدام خصائص الإدارة.

إن إطلاق لقب<<الأب الشرعي للإدارة العلمية>> CIENTIFIC MANAGEMENT على فر يدريك تايلور معناه أن هناك تمييزا بين الإدارة العلمية ونوع آخر من الإدارة، وإلا اكتفينا بالقول بأن تايلور هو الأب الشرعي للإدارة فقط، دون إطلاق صفة العلمية عليها، إذا الجزء العلمي من الإدارة هو الذي نقصده عندما نتكلم عن الإدارة كفن.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى بعض ما جاء من تعريفات الإدارة كفن.

فنجد أن فروست FROST عرف الإدارة بأنها <<فن توجيه النشاط الإنساني>> [1].

فرغم ما يتصف به هذا التعريف من إيجاز وهي إحدى شروط التعريف الجيد، إلا أنه لا يعطي صورة واضحة محددة لمفهوم الإدارة، فنجده يتسم بالأتساع ليشمل كل أنواع النشاط سواء داخل المنظمات أو خارجها.

ونجد أيضا دونا لد كلو DONALD.J CLOUGH يعرف الإدارة بأنها فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك [2]

وفي هذا التعريف نجد أن الإدارة ترتبط بمجموعة معينة من الأفراد تمارس مجموعة من الأنشطة وتسعى لتحقيق هدف مشترك.

وهذان التعريفان أكدا على أن الإدارة فن، ويقصد بالفن في الإدارة إلى توافر قدر من المهارة لدى الشخص الإداري يمكنه من تطبيق المعرفة العلمية التي بين يديه، ومن التعامل بحرية ومرونة مع معطيات الموقف الذي يتعامل معه [3].

أما عن التعريفات التي ركزت على الإدارة كعملية نجد **راي جو نز RAY JOHNS** الذي تعتبرها <<عملية تحديد الأهداف ورسم السياسات وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره، ووضع الخطة وتنفيذها وتقسيم النتائج>>. [4]

ويعرف <<وبستر>> العملية أنها << سلسلة من الخطوات والمراحل التي ترتبط ببعضها البعض، وتتداخل مع بعضها البعض، وتؤثر في ــ وترتب على ــ بعضها البعض والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة معينة من الأهداف>>[5].

ويمكننا أن نتصور الإدارة كعملية عندما نجد الإداري يقوم بهذه المجموعة من الخطوات حتى يصل إلى نهاية، أي تتحقق أهدافه المخطط لها.

إن فكرة الإدارة واسعة جدا، وشاملة لمعاني كثيرة بشكل يصعب على الكثير من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع أي الإدارة أن يضعوا تعريف مختصر يشمل على جميع معانيها المختلفة يتميز بالدقة والوضوح.

---

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص:04.
(2) محمد بهجت جاد الله كشك: نفس المرجع ، ص:04.
(3) محمد محمد جاب الله : مرجع سبق ذكره، ص: 11.
(4) محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق ، ص:05.
(5) محمد محمد جاب الله عمارة: مرجع سابق، ص:11.

وفيما يلي سوف نذكر بعض التعاريف المتداولة بحيث تسهل على القارئ فهم المعنى الشامل للإدارة:

- ♦ <u>تعريف حامد شاكر ثابت:</u>

يعرف حامد شاكر ثابت الإدارة على النحو التالي << هي عملية توجيه الطاقة البشرية التي تحتويها أية هيئة أو منظمة أو مؤسسة لبلوغ الهدف الذي قامت من أجله<< [1].

- ♦ <u>وبيترسون و بلومان:</u> عرفا الإدارة على أنها << أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف إنسانية<<[2].
- ♦ <u>أما هارلي تر يكر Harleigh.B.trecher</u> : فيعرف الإدارة على أنها << عملية للعمل مع الأفراد من خلال طرق تعمل على تحرير طاقاتهم، وربطها ببعضها البعض بما يجعلهم قادرين على استخدام كل الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية<< [3].

من خلال عرضنا لهذه التعاريف للإدارة يتبين لنا أن كلمة الإدارة ليس لها معنى واحد له صفة القبول إذ يمكن تعريفها من مداخل مختلفة.

أيضا نجد التعاريف تعددت لتقديم تفسير معنى الإدارة وهذا ما أدى إلى الاختلاف في التفسير، الناتج عن اختلاف الانتماءات العلمية للكتاب في مجال الإدارة، حيث أن الانتماء العلمي يعكس طريقة تكوينهم للمفاهيم والتفسيرات التي يقدمونها للإدارة، ولهذا الغرض، قام الباحث بمحاولة انتقاء بعض التعاريف التي تتوافق وانتماءه العلمي، (علم النفس) أي تلك التعاريف التي يغلب عليها الطابع السيكولوجي، وهذا كحتمية تمليها الضرورة المنهجية.

2- مكونات الإدارة:

تعد الإدارة عملية متكاملة، فلا يمكن أن تصورها أو تقسيمها من جانب واحد فقط، فهي تتكون من عناصر ضرورية لممارستها كنشاط وسوف نلقي الضوء على العناصر الرئيسية المكونة للإدارة في أي منظمة.

---

[1] محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سابق، ص:11.
[2] علي محمد منصور، مرجع سابق، ص: 34.
[3] محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

-العنصر البشري (الأفراد):

العنصر الإنساني من أهم مكونات الإدارة حيث يتولى هذه الأخيرة أفراد لهم من الكفاءة في الأداء ما يجعلهم يؤثرون على الآخرين (الأتباع) في بيئة العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة بقدر السلطة الممنوحة لهم.

2-نشاط الإدارة:

للقيام بأي عمل إداري يجب توفر الأنشطة الخاصة بالعملية الإدارية وتتمثل في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال، التنسيق...).

3- المعرفة العلمية (الأسلوب الإداري):

ويقصد بها مجموعة المعارف والمعلومات والنظريات الإدارية التي تساعد الشخص الإداري في أداء عمله.

4-المحيط الخارجي للمنظمة:

وهي البيئة الخارجية للمنظمة وتشمل البيئة:

-المحيط المباشر: وهم المتعاملين مع المنظمة عملاء.

-المحيط العام: وهي المتغيرات الخارجية مثل: البيئة الاجتماعية و الثقافية والبيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانون والتكنولوجيا.

5-الموارد (مادية أو بشرية):

تشتمل موارد المنظمة على: الموارد البشرية والموارد المادية ويمكن إيجازها فيما يلي:

- المواد الخام
- رأس المال
- الآلات والمعدات
- المعلومات والبرامج

-القوى البشرية من ذوي التخصصات والمهارات المختلفة

3- أهمية الإدارة:

تؤدي الإدارة دورا هاما ورئيسا في توجيه الجهود على اختلاف مستوياتها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما كان هناك فريق عمل وكانت مجهودات جماعية بغية الوصول إلى الهدف كلما تبرز وتظهر أهمية الإدارة.

- رغم حداثة علم الإدارة إلا أنها تعد صانعة تقدم المنظمات ونجاحها ويعتمد عليها في تحقيق المناخ الصحي للمنظمات وهو ما تهتم به دراستنا الحالية ، أيضا خلق روح الانتماء والولاء التنظيمي وكذلك بواسطتها تزداد وتقوى ثقة العاملين بمنظماتهم.

-تعتبر الإدارة رائدة المنظمات الرشيدة ووسيلتها في توجيه وتسير شؤونها الداخلية والخارجية.

- يرجع التباين بين المنظمات إلى الاختلاف في قدرات التنسيق بين جهود العاملين لكي تصبح أهدافهم مرتبطة بأهداف المنظمة.

- تعد الإدارة المحرك الذي يعمل على تشغيل الطاقات حتى على الدوام وعلى نحو أفضل.

- يتزايد وضوح أهمية الإدارة في المنظمات التي تسعى إلى تجاوز حالات العجز أو الخوف من المضايقات التي تنتج عن حالات التنافس بين المنظمات وخاصة وأن التنافس يعد من سمات العصر الحالي، حيث تلعب الإدارة دورا هاما في هذا المجال وتساهم مساهمة فعالة في إحداث التغيير التنظيمي، وذلك أن المشكلة الأساسية ليست في توافر الثروات والموارد بقدر ما هي في أسلوب استخدام تلك الموارد و أوضاع القوى البشرية، وأسلوب استخراج أفضل ما لديها من قوى مبدعة، وأخيرا ربما نلاحظ أن الكثير من الإداريين يعرفون بالتحديد ماذا يريدون، لكن المشكلة الأساسية كيف يحققون ذلك وهو الدور الرئيسي والأساسي للإدارة.

4- خصائص الإدارة:

من خلال ما تم استعراضه من تعريفات الإدارة والتطرق لأهميتها يمكن لنا استخلاص بعض الخصائص التي تتميز بها إدارة المنظمات .

<u>- الإدارة وعاؤها المنظمات:</u>

ما يجب التركيز عليه هنا هو أن الإدارة تمارس من خلال مؤسسات أو تنظيمات فلا يعقل أن تمارس الإدارة في فراغ، وبالتالي فإن نجاح أي إدارة يتحدد بمدى فهمها للظواهر التنظيمية،

من حيث المتطلبات التنظيمية وصفات و خصائص المؤسسة والعلاقات المتبادلة بين البنائية والمتطلبات الوظيفية.

إن فهم وإدراك الظواهر التنظيمية لا نعني به الظواهر التنظيمية السوية بل يجب على الإدارة فهم الظواهر التنظيمية المرضية أيضا، مثل موضوع هذه الدراسة (الصراع التنظيمي) الذي له جانبين (الصحي والمرضي) ويجب على الإدارة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى الحالتين وما هي أساليب التعامل معه عندما يكون مرضي بالنسبة للمنظمة، أيضا ما هي السبل والإجراءات التي يجب اتخاذها حتى يصبح الصراع إيجابيا أي دور الإدارة في خلق المناخ الصحي داخل المنظمة وتسعى الدراسة الحالية من التحقق منه من خلال جملة الفرضيات التي ستقاس.

-الإدارة تتطلب قدرات إدارية وفنية وفكرية :

إن المعرفة العلمية وحدها لا تكفي لممارسة الإدارة بل يجب توفر قدرات إدارية متعددة ومتكاملة، أيضا تتطلب فن في استخدام وتوظيف تلك المعارف العلمية المكتسبة والتي تختلف من إداري إلى آخر.

- الإدارة توجه سلوك الفرد نحو الأهداف حتى يصبح سلوكه تنظيميا.
- الإدارة عملية هادفة: نسعى إلى تحقيق أهداف محددة.
- تمارس الإدارة في مختلف مجالات الحياة الإنسانية.

5- تطور الفكر الإداري:

الإدارة اصطلاح حديث لكنه قديم قدم الإنسان من حيث الممارسة، فقد عرف الإنسان العمليات الإدارية وممارستها منذ أن أدرك أن التعاون مع غيره من بني الإنسان أصبح ضرورة حتمية، وأنه بتضافر الجهود الإنسانية نستطيع تحقيق أهدافنا، ولكن لابد من عملية من خلالها يتم تنسيق الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة نحو الأهداف ألا وهي الإدارة أي

ضرورة وجود قوانين ومبادئ متفق عليها تحكم وتضبط سلوك الجماعات وسوف نتناول الجذور الأولى للإدارة تمهيدا لتناول الإدارة في العصر الحديث والنظريات التي تحكمها.

5-1- الإدارة في الحضارات القديمة:

إن الإنجازات الكثيرة التي حققتها الحضارات القديمة لدليل قاطع على أن هذه الحضارات استخدمت مبادئ وأساليب الإدارة بشكل فعال قبل أن تصبح الإدارة علما قائما بذاته، والأمثلة في هذا الشأن كثيرة ومتعددة بتعدد الحضارات، فنجد المصريين القدماء قد استخدموا الإدارة في بناء الأهرامات، وكذلك الأمر بالنسبة للصينيين في بناء سور الصين العظيم وهكذا... .

5-1-1- الإدارة عند قدماء المصريين:

لقد اتضح من كتابات قدماء المصريين منذ 1200 سنة قبل الميلاد معرفتهم للإدارة وللعمليات الإدارية المختلفة، فمن ناحية الجهاز الإداري على مر الزمن، كان فرعون يوجد على قمة الهرم، حيث كان إلاها وملكا في نفس الوقت، وأسفل هذه القمة توجد إدارات متنوعة حسب المهام الموكلة إليها كذلك اهتم المصريون باختيار وتدريب الموظفين على أعمالهم، كما اهتموا كذلك بالتخطيط بالنسبة لتقدير المحصول.

5-1-2- الإدارة عند قدماء الصينيين:

لقد عرفت الصين القديمة أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم وكان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف وقدرته على القيام بالعمل.وكان الكونفشيوس ــ فيلسوف الصين العظيم ــ من أوائل من تنبهوا لفكرة الإيكولوجيا عندما قال: على الحكام أن يتفهموا الأحوال الاجتماعية عند ممارسة مسؤولياتهم، وكان ينادي أن الإدارة السليمة هي الحكم الصالح.

5-1-3- الإدارة عند اليونانيين القدماء: اتبع اليونانيون القدماء طريقة لاختيار الموظفين تقوم على إجراء القرعة بصفة دورية، و كانت هذه الطريقة تخدم أغراضهم تحت غطاء العدالة و الديمقراطية كما كانوا يفهمونها.

قد قرر أفلاطون أن الهدف من الحياة الخيرة هو العدالة، ولا تحقق هذه الأخيرة إلا بممارسة كل فرد وظيفته الحقيقية التي تتوافق وقدراته ورغباته كذلك يرجع الفضل لأفلاطون في تحديد فكرة المستويات الإدارية وتوزيع السلطة عليها، حيث قسم السلطة إلى ثلاثة مستويات: المستوى الأول الفلاسفة و الملوك و الحكام و المستوى الثاني الضباط و الموظفين و تخضع هذه الفئة إلى توجيهات وأوامر السلطة الأولى ولا يمارس سلطات إدارية مستقلة.

أما فئة المستوى الثالث (العمال) لا تشترك في اتخاذ القرارات وما عليها إلا التنفيذ وهذا يكون قد فصل بين السلطة التشريعية والتنفيذية.

<u>5-1-4-الإدارة في الفكر الإسلامي:</u>لقد جاء الإسلام واسهم بشكل كبير في تطوير الإدارة وإرساء مبادئها وعملياتها الإدارية، ولم يقتصر الفكر الإسلامي على تقديم أفكار وأسس نظرية فقط، بل إضافة إلى ذلك فقد أعطى صورا ونماذج لتطبيق هذه المبادئ وتتميز الإدارة في الفكر الإسلامي بالخصائص التالية [1].

<u>أ- إدارة ذات كفاءة وجدارة:</u>

يستمد الإسلام تشريعاته من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة حيث بينت العديد من الآيات والأحاديث مكانة الكفاءة والجدارة في العمل التي لابد من توفرها في الفرد المسلم قال تعالى في سورة القصص الآية 25 << إن خير من استأجرت القوي الأمين >> وجاء في قول الرسول صلى الله عليه وسلم: << المؤمن القوي خير من المؤمن الضعيف >> وقال أيضـــا: << من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله >>.

<u>ب- إدارة أخلاقية:</u>

يحث الإسلام على الأخلاق وحسن معاملة الآخرين، ولقد كان الرسول عليه السلام مثالا لسمو الأخلاق، فكان صادقا في قوله وأمينا في معاملته ونبيلا في إنسانيته قال تعالى في سورة القلم:<<وإنك لعلى خلق عظيم>> الآية 04، قال الرسول عليه الصلاة والتسليم <<إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق>> وقال أيضا: << وخالق الناس بخلق حسن >>.

<u>ج- إدارة شورية:</u>

بلغت الشورى في الإسلام من الاهتمام حتى أصبحت ركنا من أركان الحكم والإدارة في الإسلام، قال تعالى في سورة الشورى: << والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون >>.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:<< ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار>>.

[1] محمد مهنا العلي: (1985)، الإدارة في الإسلام، الطبعة الأولى الدار السعودية للنشر والتوزيع، الرياض، ص:110-139.

د-إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان:

الإدارة في الإسلام تهتم بالجوانب النفسية والروحية والمادية للإنسان وتقيم توازنا بين هذه الجوانب بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، قال تعالى في سورة القصص <<وأبتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا >> الآية (77)، وقوله أيضا في سورة الإسراء << ولقد كرمنا بني آدم >> الآية (70)، وفي قول الرسول صلى الله عليه وسلم: << أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه >>.

و-إدارة ذات تلازم في السلطة والمسؤولية:

لقد حث الإسلام على الطاعة وهو مبدأ رئيسي من مبادئ الإدارة وبدونه لا يمكن الحفاظ على التنسيق داخل الجماعات والمنظمات حيث أمر الله سبحانه وتعالى بالطاعة في قوله <<يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم، فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر>> سورة النساء الآية (59).

ي- إدارة ذات رقابة ذاتية:

تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية، والرقابة على أنواع ،الخارجية منها والضمنية (الذاتية) والإسلام نمى الرقابة الذاتية وهي رقابة الفرد المسلم على سلوكه وضبطه وفقا لتعاليم الشريعة الإسلامية، فباعتبار أن العمل في الإسلام عبادة وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن قبل مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظاهر الأمور، قال تعالى في سورة الأعلى << إلا ما شاء الله إنه يعلم الجهر وما يخفى >> الآية (07). وقال عليه الصلاة والسلام << أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك >> وقال << إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه>>.

2-5 - النظريات الغربية Western Theories:

لم يظهر التطور العلمي للسلوك التنظيمي في العالم الغربي، إلا في بداية القرن العشرين، وفيما يلي نماذج النظريات الغربية الكلاسيكية التي حاولت تفسير السلوك.

لكن ما يجب الإشارة إليه قبل مناقشة هذه النظريات هو وجود بعض المفاهيم والأفكار التي تم تناولها في فصل المنظمة، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى الصلة الوثيقة بين الفكر الإداري والفكر التنظيمي ولا يجب الفصل بينهما، لأن في كثير من الأحيان نجد أن نفس النظريات التي

ساهمت في تطور الفكر الإداري وهي الأخرى بدورها أثرت الفكر التنظيمي، فهما متلازمان حيث أينما وجدت المنظمة حتما ستكون هناك إدارة تنظيمية.

5-2-1- نظرية البيروقراطية:

قدمها ويبر Maxweber حيث أنه من خلال هذه النظرية أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي[1]:

-نموذج السلطة التشريعية أو الرشيدة:

يقوم على أسس تستند إلى الاعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة.

-نموذج السلطة التقليدية:

يقوم هذا النموذج على أساس يعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة وأحقية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها.

-نموذج السلطة العظيمة:

يقوم هذا النموذج على أسس العظمة التي تركز على الولاء التنظيمي والشخصية المثالية لأحد الأفراد أو للنظام الذي يفرضه أو يرسم صورته هذا الفرد.

قد تعرضت هذه النماذج الثلاثة للسلطة التي جاء بها ويبر لبعض الانتقادات من أهمها:

1- إغفالها للبعد الإنساني في العلاقات التي تنشأ بين العاملين في التنظيم مما يترتب عليه ظهور التنظيمات غير الرسمية.
2- تركيزها على الحوافز الاقتصادية باعتبارها المحرك الوحيد لطاقات الإنسان في العمل مهملة أن للفرد رغبات وميول ومشاعر تحكم سلوكه.

5-2-2- نظرية الإيكولوجية: تشير هذه النظرية إلى أن المنظمة كتنظيم إداري لا توجد في فراغ ، فهي ذات صلة دائمة مع غيرها من المنظمات الأخرى، ومعنى هذه النظرية أن تهتم

بتوضيح الأثر المتبادل بين المنظمات والبيئة التي تتواجد بها، وفيما يلي يمكننا أن نوضح العلاقة التبادلية بين المنظمة و البيئة أنهما وجهان متكاملان.

[1] محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سابق، ص: 65.

-الوجه الأول: تأثير البيئة على المنظمة:

تتأثر المنظمة بالمحيط الموجود فيه ويكون هذا التأثير مختلف تبعا لنوع العلاقات التي تربطها بالبيئة وغالبا ما تأخذ هذه التأثيرات الأنماط التالية[1]:

(أ) التنافس (ب) المساومة

(ج) عملية جذب (د) قد يكون بينهما اختلاف أو اندماج

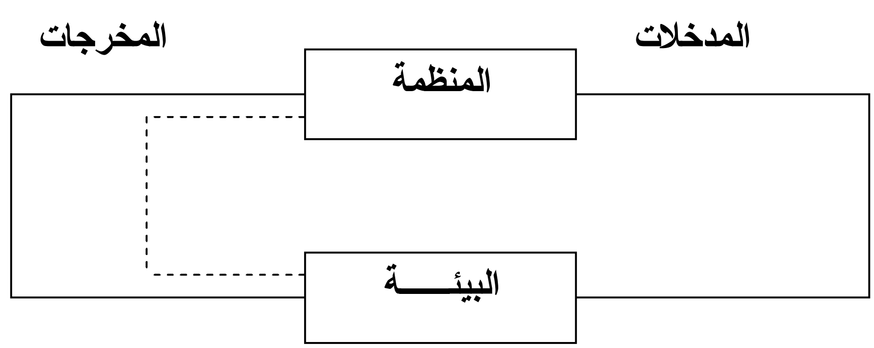
-الوجه الثاني: تأثير المنظمة في البيئة: تأخذ استجابة المنظمة للبيئة طريقتين هما:

1-التعامل مع استجابة البيئة على أساس معطيات (مدخلات Input) لا سبيل في تغيرها.

2-تستطيع أن تغير بعض عناصر البيئة وذلك عن طريق المخرجات (Out put)(متطلبات البيئة).

والشكل التالي يوضح العلاقة بين المنظمة والبيئة.

الشكل رقم (4) العلاقة بين البيئة والمنظمة



من خلال ما سبق ذكره تعتبر المنظمة نسقا مفتوحا ومنه فالعلاقة بين النسق المفتوح والبيئة التي يوجد فيها علاقة متداخلة تتميز بالأخذ والعطاء، ولكي تحافظ المنظمة على وفاءها لمتطلبات البيئة التي تعيش فيها لابد من وجود إدارة لها من الفاعلية ما يجعلها تحافظ على حياة

المنظمة باستمرار و ذلك من خلال الحصول على معلومات من البيئة عن تأثيرات المنظمة حتى تستطيع إدارة المنظمة أن تساهم في تصحيح مسارها، و بالتالي تحقق التكيف مع ما تعرفه عن البيئة من متطلبات، ودرجة الفاعلية الإدارية مرتبطة بدرجة تحقيق الأهداف ومنه بحياة المنظمة.

(1) محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص:66.

5-2-3- نظرية الإدارة العلمية: يعتبر فر يدريك تايلور (F.W.Taylor) من أهم مؤسسي حركة الإدارة العلمية حيث كان يعمل مهندسا في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية ثم سرعان ما أصبح من ألمع المستشارين المهندسين لرجال الصناعة الأمريكية.

وتعد نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها تايلور نتاجا لعملية تطويرية طويلة حيث كانت هناك عدة عوامل ساهمت في التمهيد لظهور هذه النظرية، ويمكننا تلخيص العوامل التمهيدية لهذه النظرية في النقاط التالية:

أ- تعتبر الظروف في القرن الثامن عشر نتيجة الثورة الصناعية واستخدام قوة البخار بدلا من الطاقة البشرية وما نتج عنه من تطوير ضخم في حجم المصانع وعدد العاملين فيها، وهو من استدعى التفكير في إيجاد أسلوب لتوجيه وإدارة هذا العدد الكبير من العاملين ، وعن طريق المحاولة والخطأ التي تم استخدامها من طرف أصحاب المصانع وتوصلوا في تلك الفترة إلى عدد من الأساليب الإدارية.

ب- قيام بعض الباحثين بجهد في مجال الإدارة من خلال التجريب، وتم تقديمها لأصحاب المصانع كأفكار قابلة للتنفيذ فيما يتعلق بتحقيق الأهداف، وفي ما يلي سنعرض أهم هذه الأفكار:

1- ملاحظة آدم سميث <<A.Smith>> بشأن مزايا التخصص وتقسيم العمل.

2- إضافة تشارلز كولومب عن أثر الطاقة التي يبذلها كل من الإنسان والحيوان وأفضل السبل للحصول على أقصى طاقة ممكنة.

3-أبحاث وتجارب <<تايلور>> وهو الأب الحقيقي للإدارة الأمريكية.

- فلسفة الإدارة العلمية:لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فر يدريك تايلور بعنوان<<مبادئ الإدارة العلمية >>كالآتي:

1- أن يكون بين العامل وصاحب المصنع تعاون لتحقيق الأداء الأمثل بطريقة علمية.

2- أنه في ظل الإدارة العلمية أيضا، تقع نصف مشكلة الإنتاج على عاتق الإدارة أما النصف الثاني على العمال وهو عكس ما جاءت به الإدارة التقليدية حيث تقع المشكلة كلها على العمال، ولهذا طالب تايلور بـــ: ضرورة فصل التخطيط عن التنفيذ أي تقوم الإدارة بالتخطيط والعمال بالتنفيذ.

3- طالب تايلور باستبدال كل رئيس عمال بعدد من رؤساء العمال المتخصصين حيث يتلقى العامل أوامره من كل رئيس حسب تخصصه ويكون مسؤولا أمامهم جميعا كل في مجال وظيفته وتخصصه.

4- وجود طريقة مثلى للعمل One best way of doine The work.

5- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

وبعد ذلك قام الزوجان فرانك وليليان جلبرت بمحاولات تسمى (دراسات الوقت والحركة) وهي تلك الدراسات التي تقوم ببحث كل أنواع الحركات التي يؤيدها العامل في عمله ووقت كل حركة، وقد تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه واختصاره، أو إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسرع وأسهل.

الخلاصة أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الإختياروالتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل من خلال الحوافز المادية(1).

-النقد الموجه للنظرية:

1- أثارت طريقة تايلور كراهية العمال وذلك لاعتماده على أسلوب لا يفرق فيه بين العامل والآلة.

2- طريقة تايلور لم تراعي الفروق الفردية بين الأفراد.

3- أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها <<للعامل>> بمعنى أن فلسفتها نحو الإنسان هي أنه مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي.

ولذلك فقد فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل المنظمة، و أكبر دليل على ذلك ما حدث لفر يدريك تايلور من تحقيقات مع الكونغرس الأمريكي، بعد قيام نقابات العمال بمظاهرات احتجاج على فلسفة تايلور في تسيير المنظمة الصناعية الأمريكية، واتهمته النقابات باحتقار إنسانية العامل.

[1] أحمد ماهر:(1986)، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص:17-37

4-2-5- نظرية المبادئ الإدارية Administrative Principles theory: من أشهر رواد هذه النظرية الباحث الفرنسي هنري فايول(Henry Fayol) وتقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه، أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محدد للأداء، وقد لاحظ فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية، كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب ـــ بدرجات متفاوتة ـــ القيام بوظائف خمس أساسية هي: التخطيط والتنظيم وإعداد الأوامر والتنسيق والرقابة. ولقد وضع فايول أربعة عشرة مبدأ* يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة وإضافة إلى ذلك صنف فايول أنشطة الإدارة إلى (6) مجموعات [1]:

- أنشطة فنية (إنتاج تصنيع).
- أنشطة تجارية (البيع والشراء).
- أنشطة مالية (تأمين رأس مال و استخدام الأموال).
- أنشطة محاسبية (تقدير التكاليف و الإحصاءات).
- أنشطة الضمان والوقاية(جماعة الممتلكات، الأشخاص:
- أنشطة إدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة).

وقد مثلت الأفكار والمفاهيم التي قدمها فايول ثلاثة جوانب في غاية الأهمية لتطوير الإدارة[2].

1- مفهوم الإدارة هي معرفة مفصلة وتصلح لجميع أنواع العمل الجماعي أي عالمية الإدارة.

2- نظرية شاملة في الإدارة يمكن تطبيقها في شتى المجالات.

3- مفهوم تعليم وتطوير مناهج الإدارة في الكليات والجامعات.

وخلال أواخر العشرينات من القرن العشرين زاد الاهتمام بفكرة أن الناس هم أهم عنصر في الإدارة، حيث من يضع الأهداف ويحققها هم أشخاص وبالتالي بدأت الفكرة تتبلور تدريجيا بأن الأهم في دراسة الإدارة هو العنصر البشري باعتباره أكثر أهمية للكفاءة

* أنظر فصل المنظمة ص:22

(1)حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص23

(2) المرجع نفسه ، نفس الصفحة .

الإنتاجية من العوامل المادية فجاءت تجارب <<الهاوثورن>> تحت إشراف << إلتون مايو E.Mayo>> كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية.

5-2-5- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعد إلتون مايو من رواد هذه النظرية التي اعتبرت أن المنظمة كتنظيم اجتماعي، وأكدت

أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما ترجع إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وأن العوامل المحفزة لزيادة الإنتاجية نفسية اجتماعية أكثر منها مادية.

ويدور محور هذه النظرية حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة.

ومن أهم الخصائص التي اتسمت بها النظرية في رؤيتها وتحليلها للتنظيم ما يلي[1]:

1-أن لكل إنسان حاجاته المتعددة، وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دورا هاما، في سلوك الإنسان، وبالتالي فإن إشباع حاجات العامل يؤدي إلى زيادة فاعليته وقدرته على الإنتاج.

2-يجب على الإدارة عدم إصدار القرارات التي تثير تعارضا بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كقوى عاملة وبين المنظمة كبناء.

وتعتبر هذه النتائج التي تم التوصل إليها نقطة تحول في ميدان الإدارة حيث أن هذه التجارب جذبت اهتمام الإداريين إلى معرفة وتقدير العوامل المؤثر في معنوية العاملين وأثر ذلك على

كفايتهم الإنتاجية، وما يمكن قوله هو أن هذه التجارب كشفت على مجموعة من الظواهر العامة أهمها:

1-هناك رابطة وثيقة الصلة بين علاقات العمل وزيادة الإنتاج.

2-أن زرع القيم التنظيمية في محيط العمل يتأتى من إتاحة الفرصة للعاملين لكي يقيموا بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو في أوقات راحتهم.

3-قام مايو بترتيب الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل والإنتاج ولقد كانت الصورة كما يلي:

(1) محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 72

(أ)-العامل النفسي.

(ب)-العامل الاجتماعي.

(ج)-العامل المادي.

وبذلك نجد أن الحوافز المادية التي احتلت المقدمة عند تايلور أصبحت عند مايو تحتل المرتبة الأخيرة في سلم ترتيب الحوافز.

أوجه النقد لنظرية العلاقات الإنسانية:

1-يرى الكثير من العلماء و الباحثين أن نظرية العلاقات الإنسانية غالت كثيرا في تركيزها على الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل وكذلك توفير الجو الأسري بين العاملين و الإدارة.

2-ركزت هذه النظرية على التنظيم غير الرسمي على حساب التنظيم الرسمي كما أهملت أساليب العلاقة بين التنظيمين داخل المؤسسة الواحدة.

3-أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة، ولم تستطيع تصور حقيقة التنظيم كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثر فيها، بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة ولم تناقش أثر البيئة على المنظمة وبالتالي ظلت نظرية جزئية في نظرتها.

5-2-6- نظرية الطبقة الإدارية:

تعرض نفوذ الطبقة الإدارية منذ منتصف القرن الماضي إلى الدراسة والتحليل واختلفت وجهة نظر الباحثين حول مصدر قوتها، فالبعض أرجعها إلى العوامل الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية والبعض الآخر أدخل التغيرات التكنولوجية كسبب ظهورها وفيما يلي نتطرق بشكل موجز لوجهات النظر من خلال خمسة نظريات هي:

أ- النظرية الماركسية:

يرى ماركس أن القوة في المجتمع يمتع بها هؤلاء الذين يقدمون رأس المال ويمارسون رقابتهم على وسائل الإنتاج، وأن السلطة التي يمارسها هؤلاء داخل المنظمات هي سلطة مطلقة، أما الطبقة الإدارية في رأي ماركس فليس لها وجود إلا ضمنيا.

ب- مفهوم ميز لنفوذ الصفوة:

يطلق هذا المفهوم (الصفوة) عند ميلز على الجماعات التي بحكم تواجدها على قمم الهياكل

التنظيمية للشركات المساهمة ودوائر الحكومات، ووسائل الإعلام وغيرها، بحيث نجد أن هذه الجماعات تتصف بمقدرتها وقوتها على خلق القبول العام للقدرات التي تتخذها، ولا يرى أن هناك تناقضا بين الملكية و الإدارة، بل العكس إذ يرى أن هذه الجماعات تكتسب نفوذها وقوتها من الاندماج مع ملاك المنظمات الضخمة [(1)].

ج- نظرية برنهام للثورة الإدارية:

يرى برنهام أن العالم الصناعي في تحول مستمر، وأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية مهدت لظهور المنظمات الكبيرة وأن كبر حجم المؤسسات أفسح المجال لظهور طبقة جديدة هي طبقة الإداريين، وقد اكتسبت هذه الطبقة شهرة كبيرة بسبب نجاحها في مواجهة التغيرات وتوفيقها في كيفية الاستفادة منها، ويؤكد برنهام على أن التغير في الظروف لابد أن يصاحبه تغيير في هياكل القوة في المجتمع وقد تأخذ شكل <<ثورة إدارية>>.

د- نظرية الطبقات الفنية<<التكنوقراط>>:

تنسب هذه النظرية إلى آراء <<جلبرت>> التي ضمنها في عرضه لمشاكل الدولة الصناعية ويرى جلبرت أن ظهور المنظمات الكبيرة التي أفرزتها التطورات التكنولوجية، وصاحبها انفصال بين الملكية والإدارة أفسحت المجال ليس لظهور الإداريين فحسب بل إلى ظهور كيان آخر سماه الطبقة الفنية (التكنوقراط) .

و- تحليل شومبيتر لدور المنظم: يعتبر شومبيتر أن دور المنظم في النظام الرأسمالي هو السعي للابتكار والتحديد لكن في ظل الاقتصاد الرأسمالي الحديث تغيرت النظرة بالنسبة للمنظم ولم يكن له نفس الأهمية والدور الذي كان يلعبه سابقا، وذلك بفعل انفصال المنظمات عن ملاكها، وظهور طبقة المثقفين والموظفين و توليهم الدور التنظيمي الذي كان يشغله المنظم سابقا.

5-3- النظرية الحديثة:

تتجه النظرية الحديثة في الإدارة إلى الاهتمام بالمنظمة كتنظيم اجتماعي، والاهتمام كذلك بالعنصر البشري في المنظمة الرسمية وكذلك الحوافز المادية والمعنوية والجوانب الاجتماعية.

(1) محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

واتسمت هذه النظرية بإحلال الكثير من المفاهيم والاتجاهات الإدارية بدلا من تلك التي كانت سائدة في الإدارة من قبل والتي أهمها ما يلي[1]:

- المنظمة كبناء اجتماعي بدلا من المنظمة كبناء بيروقراطي.
- القيادة الإدارية الديمقراطية بدلا من الرئاسة والسلطة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات بدلا من القرارات كتصرف فردي.
- التخطيط كعملية إدارية مستمرة بدلا من التخطيط عند الضرورة فقط.
- تطبيق نتائج البحث العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على القدرات الشخصية.

5-3-1- نظرية التنظيم الاجتماعي:

تنظر هذه النظرية على أن التنظيم الإداري هو تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وتنظر إليه على أساس أنه يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون مع بعضهم البعض مستخدمين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهدافهم الجماعية والفردية عن طريق سلوك منظم، كفيل لتحقيق أهداف العاملين فيه.كما ترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية إدارة جهود الأفراد ــ حيث لكل منهم قدراته ومعتقداته وقيمه ــ وتوجيهها نحو أهداف المنظمة مع تحقيق الرضا الوظيفي.

5-3-2- نظرية تحديد الأهداف وأداء العمل:تهتم هذه النظرية بالعوامل التي تؤثر على الأهداف وصلتها بالعمل وأدائه مثلا نجد أن مفهوم الحاجة يفسر لنا لماذا يعمل الفرد، إذا الحاجات تؤثر على العمل من خلال تأثيرها على القيم التي بدورها تؤثر على الأهداف وتعمل هذه النظرية من خلال مستويين هما [2]:

-المستوى الأول:

*الصلة بين الأهداف وأداء العمل وما هي العوامل المؤثرة على هذه الصلة وما درجة إستراتيجية العمل.

---

[1] محمد محمد جاب الله عمارة، المرجع السابق، ص: 80.

[2] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

-المستوى الثاني:

*العوامل التي قد تؤثر على اختيار الهدف ومدى الالتزام به.

5-3-3-نظرية السلطة الرسمية:

الاعتقاد الذي تقوم به هذه النظرية هو أن المصدر الأساسي للسلطة في منظمات الأعمال هو الملكية الخاصة التي تحميها القوانين والعرف و التقاليد، وذلك بإعطائها الحق في السيطرة والرقابة.

5-3-4- نظرية قبول السلطة:

تقوم هذه النظرية على اعتقاد مفاده أن المصدر الحقيقي للسلطة هو قبول المرؤوسين لسلطة عليهم، وهذا يعني أنه لا سلطة لرئيس ما لم يعترف المرؤوس بهذه السلطة.

كما يرى أصحاب هذه النظرية أن للمرؤوس فرصة قبول أو رفض القرار الصادر من رئيسه، ومنه نستنتج أن مقدار السلطة التي يتمتع بها الرئيس تتوقف على درجة قبول المرؤوس.لكن إذا أردنا أن نقارن بين ما جاءت به النظريتين يمكن استنتاج النقاط التالية:

أ- فكرة قبول السلطة المرؤوس من الصعب التسليم بها لأن رئيسه يتمتع بحق المكافأة و العقاب.

ب- نظرية السلطة الرسمية أهملت الفرد وذلك باعتقادها أن المجتمع بتقاليده وقيمه له دور في شرعية السلطة.

ت- تعمل كل من النظريتين تأثير القيادة في خلق القبول.

خلاصة النظريات الإدارية:

على ضوء ما تم استعراضه من النظريات الإدارية يمكن القول أنه على الرغم من توفر المعرفة التي تتعلق بإدارة المنظمات فإن الطموح في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة الإدارة مازال لم يتحقق بعد لكن ما هو متوفر هو مجموعة نظريات إدارية وليس نظرية واحدة ويعود هذا التعدد في النظريات إلى ما يلي:

1- اختلاف الانتماءات العلمية والاهتمامات لأصحاب تلك النظريات.

2- تباين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات عن موضوع الإدارة.

3- تعقد موضوع الإدارة بحيث نجد أن جل النظريات هي جزئية في تناولها لتفسير سلوك الفرد داخل التنظيم من خلال دراسة بعض المتغيرات المؤثرة في السلوك فقط.

6-أنواع الإدارة: من العسير حصر النشاط الإنساني في مجال معين، وهذا ما يعكسه تعدد تعاريف الإدارة، وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم أنواع الإدارة مع تحديد نشاط كل منها (1):

أولا: الإدارة العامة: يقصد بالإدارة العامة مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها لأداء الخدمات العامة.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن إضافة كلمة عامة للإدارة تضفي لها صفة تميزها عن بقية الإدارات الأخرى لتعني بها <<حكومة>>.

ثانيا: إدارة الأعمال: هي ذلك النوع من الإدارة التي تهتم بالنشاط الاقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح المادي بشتى الوسائل، وهي تعمل بمبدأي المنافسة والمرونة في سياستها.

يتضح لنا من هذا التعريف أن هذا النوع من الإدارة لا يولي اهتمام كبير للقيم الأخلاقية العامة، فهي عكس الإدارة العامة حيث أن الغاية تبرر الوسيلة.

ثالثا: إدارة القطاع العام:

يقصد بها تلك المؤسسات العامة التي تهتم بإدارة شؤون الدولة الاقتصادية، هي عبارة عن مشروع اقتصادي عام له شخصيته المعنوية تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن تلك المتبعة بالإدارة العامة.

رابعا: إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: هي تلك الإدارة التي تهتم بأوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة ولا تسعى لتحقيق الربح ويختلف هذا النوع من الإدارة عن الإدارة العامة في كونه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة من المواطنين،

(1) على غربي وآخرون: (2002)، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، ص.ص: 12-15.

كما أنه يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام، وإنما يوجه مدا خيله إلى المنخرطين فيه أو أسرهم.

خامسا: الإدارة الدولية: تأخذ هذه الإدارة صفة الدولية لأنها تهدف إلى خدمة المجتمع العالمي وذلك مثل: الأمم المتحدة والوكالات التابعة لها، منظمة التجارة العالمية، منظمة الوحدة الأفريقية، منظمة المؤتمر الإسلامي، جامعة الدول العربية، إدارة الشركات المتعددة الجنسيات والتي تتصف بخاصية العالمية لكنها تختلف من حيث الهدف في كونها تسعى إلى الربح وفقا لمبادئ السوق.

وفي الاهتمامات والمواضيع التي تناولها الإدارة الدولية نذكر أهمها:

- المشاكل التي تتعلق باختيار العاملين والدوليين وترقيتهم وروحهم المعنوية والاغتراب الجغرافي.
- المسائل المتعلقة بثقافة العاملين وثقافة الدولة المتواجدين بها.

7- تأثير الإدارة في خلق المناخ الصحي بالمنظمة:

لقد دلت العديد من البحوث الميدانية في ميدان الإدارة على أن الإدارة العليا Top management هي المسؤولة بالدرجة الأولى على خلق الجو السيكولوجي داخل المنظمة، وقد

يكون هنا الجو صحيا كما قد يكون مرضيا ، وهذا حسب فلسفة الإدارة واتجاهاتها وسلوكها، لأن << شخصية المدير واتجاهاته وميوله وفلسفته تنعكس وتنطوي على باقي مستويات الإدارة وتؤثر فيها وتطبعها بطابع معين >>[(1)].

فعلى أساس فلسفة الإدارة في البيئة الداخلية للمنظمة يكون هناك جو من التحمس لإنجاز العمل من طرق العاملين و الانضباط وروح الانتماء والولاء والمساهمة الفعالة في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة، كذلك الأمر قد يسود هناك جو سيكولوجي غير مقبول ويؤثر سلبيا على أداء العاملين و بالتالي على أداء المنظمة ككل وذلك مثل المنافسة الحادة على الموارد، والتهرب من تحمل المسؤولية والاغتراب وكراهية العمل.

---

(1)- عبد الرحمان عيسوي (1998)، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص: 71.

<< ففي تجربة تلقى مجموعة من المشرفين تدريبا خارج الشركة على يد كبار رجال الإدارة، وعندما عادوا إلى أعمالهم وجدوا أنهم تقمصوا أنماط السلوك الخاصة بمن قام بالتدريب لهم أو لرؤسائهم، فالعامل قد يتقمص شخصية رئيسه>>[(1)]

فقد يكون هذا التقمص خوفا من العقاب ، أما إذا تقمص العامل منهج رئيسه عن رغبة منه فهو راجع إلى الإعجاب بشخصية رئيسه وبالتالي الرغبة في تقليده.

(1) عبد الرحمان عيسوي، المرجع السابق،ص:71.

1-مفهوم الصراع التنظيمي:

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي ، فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات،أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (التقدير والاحترام...). وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة.لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي قد حضي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي و فيما يلي سوف نتناول بعض التعاريف التي اقترحها الباحثون حول الصراع في المنظمات.

2-تعريف الصراع التنظيمي:

لقد اختلف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي ويعود هذا الاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي، وفيما يلي سوف نذكر بعض ما جاء به الكتاب من تعريفات للصراع التنظيمي والتي يرى فيها الباحث، أنها تتوافق وطبيعة الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع.

فقد عرفت الدهان الصراع بأنه<<وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر>>[1]. كما يعرفه حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية بأن الصراع ينشأ بوجود شيئين متساويين في القوى لاجتذاب الفرد إليهما أو تنفيره منهما ، يتسببان في صراع داخلي عنده ، كأن يكون بين إقدام و إقدام في حالة مواجهته لأمرين إيجابيين و عليه اختيار أحدهما ،أو يكون الصراع إحجاما و إحجاما عندما يكون الأمران منفرين للاختيار بينهما ، و يشكل أي منهما خسارة له ، و يكون الصراع إقداما و إحجاما في نفس الوقت عندما يكون هناك خيارين بين أمرين إيجابيين ، و هناك صراع بين الإقدام و الأحجام المزدوج أو المتعدد و يسمى بالصراع المركب ، و ذلك لتعدد سلبيات

[1]أميمة الدهان: (1992)، نظريات منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، ص: 150.

و ايجابيات كل من البدائل المتاحة .

أما القريوتي فيرى الصراع هو <<إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه عملية المفاوضة والاختيار بين البدائل>>[1].

وتذكر بر نوطي بأن الصراع هو عبارة عن << حالة يتجاذب فيها الفرد أو الجماعة أكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال وتعطل في الأداء واتخاذ القرار لمحاولة معالجة هذا التجاذب >>[2].

وكما عرفه سلطان في أنه << العملية التي من خلالها يتضح لأحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض القرارات سيؤدي بنتائج سلبية على مصالحه الخاصة>>[3].

وبناءا على هذه التعريفات للصراع التنظيمي نستطيع القول بأن الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الوحدات التنظيمية والتي يترتب عليها تعطيل أداء المهام، وإرباك لوسائل اتخاذ القرار قي مواقف تنظيمية مختلفة.

3- نظرة الإدارة للصراع:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري ،فنجد أن الفكر الإداري الكلاسيكي (التقليدي) الذي ساد في المجتمع الإنساني خلال القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين يرى بأن الصراع التنظيمي ضار للمنظمة ويؤثر سلبا على الأداء والإنتاجية، وأن الصراع داخل المنظمة بمختلف أشكاله وأنواعه لا يحمل بين طياته إلا الدمار وتهديم البنية التنظيمية للعلاقات السائدة.

تتطابق هذه المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة مع الاتجاه الذي كان سائدا عن السلوك في الفترة (1930-1940) وما جاءت به دراسات الهاوثورن من تجارب، حيث أشاروا إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل،وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم.

---

(1) القريوتي محمد قاسم:(1993)، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، ص: 197.

(2) شاكر جار الله الخشالي: مرجع سبق ذكره، ص:03.

(3) شاكر جار الله الخشالي، نفس المرجع،ص:03.

فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب [1].

أما المدرسة السلوكية فكاد يكون توجهها مطابقا لما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للصراع حيث اعتبرت أن الصراع أمرا ضروريا ولا يمكن تجنبه لما له من فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وما على الإدارة إلا أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه الذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها باستمرار.

فنجد كأن الاتجاه السائد في هذه المرحلة كان ينظر للصراع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل.

أما النظرة الحديثة للإدارة (المدرسة التفاعلية) فيرى مفكروها إلى أن الصراع لم يكن أمرا حتميا في المنظمات فقط ، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق فوائد متعددة للتنظيم وليس في صالح التنظيم القضاء عليه نهائيا [2]، ويذكر المغربي حالتين للصراع يمكن للإدارة أن تتدخل فيهما هما كالآتي: [3]

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى مستوى المقبول.

ب-في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مرغوب، فمن واجب الإدارة تنشيطه والارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

من خلال ما جاءت به المدرسة التفاعلية في نظرتها للصراع، يمكن لنا القول بأنها جاءت بأفكار جديدة عن مدارس الفكر الإداري التي سبقتها،حيث جاءت أفكارها تتضمن قبول الصراع وكانت تشجع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل أي خلق بيئة تنظيمية صحية من شأنها أن تساهم في تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية للإداريين، وبطبيعة الحال يتوقف هذا على الإدارة إذا ما أحسنت التعامل مع الصراع وإدارته في إطار تحقيق أهدافها، لكن قد يحدث العكس تماما إذا ما لم تحسن الإدارة التعامل في مثل

[1] موسى اللوزي:(1999)، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 76.

[2] شاكر جار الله الخشالي، مرجع سبق ذكره،ص: 04.

[3] المغربي كامل محمد:(1996)، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر عمان، ص: 310.

هذه المواقف التنظيمية (الصراع) وبالتالي يتغير مفهوم الصراع من الإيجاب إلى المفهوم السلبي ومنه نستطيع القول أن لمفهوم الصراع جانبين هما الصراع الصحي والمرضي ولكل منهما آثار معينة حيث تتمثل آثار المفهوم الصحي في:

1-الكشف عن المشاكل التي يخفيها الأفراد.

2-يحفز الأفراد لمعرفة الآخرين.

3-يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك يؤدي إلى الاهتمام بالإبداع والتغيير وهذا ما يتوافق مع ما يراه كاتزوكاهن أن الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع[1].

4-مشاركة بناءة للأفراد في كافة العمليات التنظيمية.

5-الصراع يدعم متخذي القرار إلى تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل أما آثار المفهوم السلبي تتمثل فيما يلي:

1-تضعف درجة الولاء التنظيمي، ويسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.

2-الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.

3-يعيق الصراع التنظيمي التنسيق ويقلل من كفاءة الأداء من حيث أنه يضر بالمعنويات يولد لدى العاملين نوع من التوتر والغضب والكراهية ويظهر ذلك على سلوكياتهم مثل التهرب من المسؤولية والتغيب عن العمل والدوران الوظيفي ويتم ذلك من جراء نظرة كل فرد إلى الآخر نظرة سلبية.

---

(1) مصطفى عشوي:مرجع سبق ذكره، ص: 178.

4- الأبعاد النظرية للصراع:

كم هي صعبة البداية الأولى للكشف عن الصراع فلكل تنظيم تجاربه الخاصة به، فيما يتعلق بالصراع بين أعضائه، ولقد قدم المفكرون الغربيون بعض الإسهامات في بلورة مفهوم الصراع وجعله من المواضيع المحورية لأي بناء تنظيمي مهما كانت طبيعة نشاطه ، ومهما كان حجمه،وقد تم التطرق إلى أن الإنسان يحاول جاهدا إلى تحقيق أهدافه متى توافرت الظروف المناسبة ، وفي هذا الصدد يرى ماركس أن كل نظام اجتماعي يملك عناصر وعوامل تراجعه وموته حتى يظهر مكانه نظام اجتماعي آخر، أما المفكر ابن خلدون فقد كان من الأوائل من قاموا بمحاولات فكرية في تاريخ البشر بخصوص موضوع الصراع وكانت فلسفته تقوم على ثلاث مرتكزات [1]:

1-صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلا بد من اجتماعهم، وهذا الاجتماع سوف يترتب عليه صراعات نتيجة لتداخل المصالح وتشابكها.

2-لابد من وجود العدل بين الناس.

3-مقاومة العدوان وإقامة العدل.

5- أنواع الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أنواع عديدة ويكاد يتفق الكتاب في هذا المجال حول تحديد أنواع الصراعات التي تحصل داخل المنظمة ، وسنلقي الضوء على أهم أنواع الصراعات التي ورد ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي كما يلي:

<u>أولا:</u> الصراع داخل الفرد (Interapersonal Canflict): يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل، ويرى كاظم حمود أن هذا النمط من الصراع ينشأ عادة للأسباب التالية[2]:

---

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

(2) خضير كاظم حمود: (2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص: 145.

أ-عدم تقبل القرار:

تنشأ هذه الحالة عند عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية

ب-عدم إمكانية المقارنة:

تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة موضوع القرار حيث أن التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة) إلى أنه يتعذر عليه البديل الأفضل.

ج-عدم التأكد:

يتعذر على الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تشابك وتداخل البدائل.

ثانيا: الصراع بين الأفراد Interpersonal Conflict:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم وذلك كنتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوها ري (The johari Window) نسبة إلى Harry Ingham و Yeseph Lauft.

ويوضح الشكل رقم (5)[1] هذا النموذج :

شكل رقم (5) نافذة جوها ري

	الفرد يعرف الآخرين	الفرد لا يعرف الآخرين
الفرد يعرف نفسه	1	2
الفرد لا يعرف نفسه	3	4

[1] محمود سلمان العميان (2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص:371.

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين وهي أفضل الحالات وفيها يكون الفرد على بينة بمشاعره وإدراكا ته ودوافعه، وأيضا لديه معلومات عن دوافع واتجاهات وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى بناء ثقة متبادلة وقوة في التفاعل مع الآخرين حيث يسهل الاتصال ويقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط وهنا تكمن المشكلة في عدم معرفة الفرد لاتجاهات ودوافع وإدراكات عن الآخرين ويكون هذا الأمر ناتجا عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين والاحتكاك بهم وكنتيجة لعدم التفاعل مع الآخرين لا يستطيع الفرد التنبؤ بسلوك الآخرين أو التحكم فيه بالتالي يزيد العامل في تردده في التعامل مع الآخرين مما يسبب حدوث الصراع.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لمشاعر و دوافع وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، بينما يكون إدراكه لنفسه منخفضا، وقد يكون هذا الوضع ناتجا عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل: عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أوعن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

ثالثا: الصراع بين الجماعات Inter group Conflict:

وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح[1]، ويرى كاظم حمود أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي[2]:

1-التباين في مدركات الجماعة المتصارعة:

ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دورا هاما في تقليص شدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة

(1) Edgar H.Schein : « psychologie et organisation » prentice Hall , INC , Enghood cliffis , New York , u.s.a, 1965 , page :85.

[2]خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 148

غالبا من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات ومحاولة إيجاد قنوات اتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة

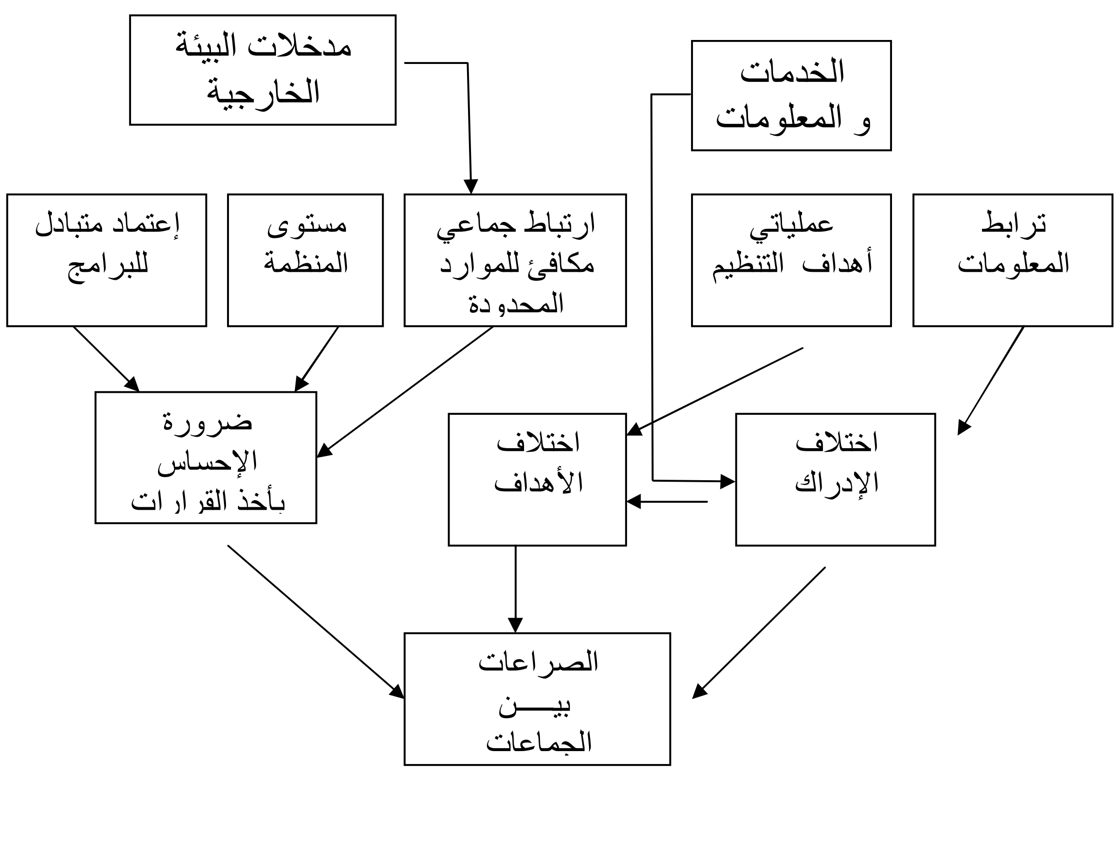
2-الاختلاف في الهدف: يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات داخل المنظمة إلى:

أ- محدودية الموارد المتاحة: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.

ب- طبيعة الأهداف المراد تحقيقها واضحة وغير معقدة بدورها تساهم في تقليص شدة الصراع والعكس صحيح.

ج- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية: تعد الصعوبة في اتخاذ القرارات الجماعية من الأسباب التي تؤدي إلى التباين والاختلاف في الآراء والبدائل وبالتالي تساهم هذه الوضعية في ظهور الصراع واتساع رقعته بين أعضاء الجماعة. و الشكل التالي يوضح العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات داخل المنظمة :

شكــل رقم - (6)- العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات في المنظمات.



J .G MARCH –H , A SIMON , «Les organisations problèmes psychosociologique» , Edition Dunod, Paris , page : 127

رابعا: الصراع داخل المنظمة Intera group conflict :

يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

أ- الصراع الأفقي Vertical conflict : ويحدث عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

ب-الصراع العمودي Horizontal conflict: ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الإنجاز المستهدف للعمل مثلا.

ج-الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين Line and staff conflict :

ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات، المتعلقة أداء الأعمال الإنتاجية .

د-صراع الدور Role conflict :

ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية أدوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة، فصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور وإدراكات الفرد لها(1) .

-الدور Assigne: المحدد للفرد من قبل الآخرين (الأقران، المشرفين، المرؤوسين) أي الدور الذي يراه الآخرون مناط بالفرد وعليه أن يؤديه حسب تصوراتهم.

-الدور Perçu: هو الفكرة التي يحملها الفرد حول الدور المناط به أو تصور لهذا الدور الذي عليه أن يؤديه.

-الدور المؤدى: الترجمة السلوكية للدور، أي ما يقوم به العامل فعلا في منصب عمله.

خامسا: الصراع بين المنظمات Inetr Organisational Conflice :

يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة

---

(1) - C - LEVY, LEBOUYER :« La psychologie et l'entreprise » Nasson , Editeur , Paris , New york , Barcelone , Millan ,1980, page : 88

من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار و القدرات الشرائية بين المنظمات.

سادسا: الصراع الإستراتيجي:

يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها، بأنه صراع مخطط له [1]، بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها، يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها، بينما الصراع الإستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة ومحددة مسبقا الوصول إلى هدف تنظيمي معين ،حيث تكسب المنظمات طابعا ديناميامن خلال الصراع وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناءا إستاتيكيا[2].

6-مصادر/ مسببات الصراع:

يمكن تشبيه المنظمة بالكائن الحي الذي يحمل في طياته الخير والشر، متى تغلب أحد العنصرين وضعف عنصر حدثت حاله عدم التوازن، والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والمنظمات يؤدي بطبيعته إلى خلق ظواهر مختلفة كالتعاون والمنافسة والصراع...الخ ولكون الصراع يمثل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها فإن العديد من الباحثين يرون بأن هناك عوامل عديدة لها دور كبير في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ، ولكل حالة من هذه الحالات لها أسباب خاصة بها بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد ، وبعضها الآخر أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، أما الأسباب التنظيمية للصراع نوزعها فيما يلي:

6-1- الأسباب التنظيمية للصراع:

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى حالة الصراع أهمها:

يعتقد فيلدمان و أر نولد Feldman and Arnold أن صراع الجماعات الداخلي نتيجة لعاملين رئيسين هما [3]:

---

[1] العديلي محمد ناصر: (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص: 299.

(2) رابح العايب (2004) : «مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم » ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، ص : 88 .

(3) العديلي محمد ناصر، المرجع السابق، ص: 295.

أ- تنسيق العمل بين الجماعات: إن تنظيم وتنسيق مهام العمل يعتبران المصدر الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المنظمة، فأي منظمة لابد لها من تنظيم وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفرادها، أي لكل منهم دوره والمهام الموكلة إليه، وتقسيم العمل والمهام لا يقف عند الأفراد فقط بل يتعدى ذلك إلى الأقسام والإدارات أي إلى كافة الوحدات التنظيمية ، والتنسيق الجيد بين المهام والأعمال يترجم نشاطات المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها ويتمثل تنسيق العمل في: تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة.

ب- أنظمة الرقابة التنظيمية:

أما المصدر الثاني الرئيسي للصراع الداخلي بين جماعات العمل فيتمثل في أنظمة الرقابة التنظيمية وهذا ناتج من الطرق والأساليب التي يتحكم بواسطتها في أداء الجماعة وتوزيع الموارد كالمال والأفراد والتجهيزات وتكمن مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في:

ب-1- تداخل الموارد: من الطبيعي أن جماعات العمل في الإدارة والأقسام داخل المنظمة يعتمد بعضها على البعض الآخر في أداء العمل، غير أن الأعمال تختلف من حيث طبيعتها من إدارة إلى إدارة أخرى ومن قسم إلى قسم آخر، ولهذا فإن تقسيم الموارد: المالية (كالميزانيات) أو البشرية (كعدد العاملين) أو الفنية (كالأجهزة والمعدات والتجهيزات الفنية) تسبب في كثير من الأحيان في حدوث صراعات داخل الجماعات أو بين الإدارات أو الأقسام.

ب-2- مشكلات الاتصالات الإدارية:

إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء تفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال، حيث أكدت البحوث العلمية على صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات سليمة ومستمرة وبأكثر من اتجاه ينجز ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم تجاوبهم مع غيرهم ممن تربطهم علاقات وظيفية تكاملية ومنه حيث يتأثر اتخاذ القرارات السلمية بحجم المعلومات الكافية وانسيابها بصفة مستمرة لذا فالاتصال الإداري السليم والفعال ضروري للتقليل من حدة الصراعات التنظيمية الإدارية.

ج- تنافس أنظمة الحوافز:

إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل والأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تقود في بعض الأحيان الاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات.

د- استخدام المنظمات المنافسة كإستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين:

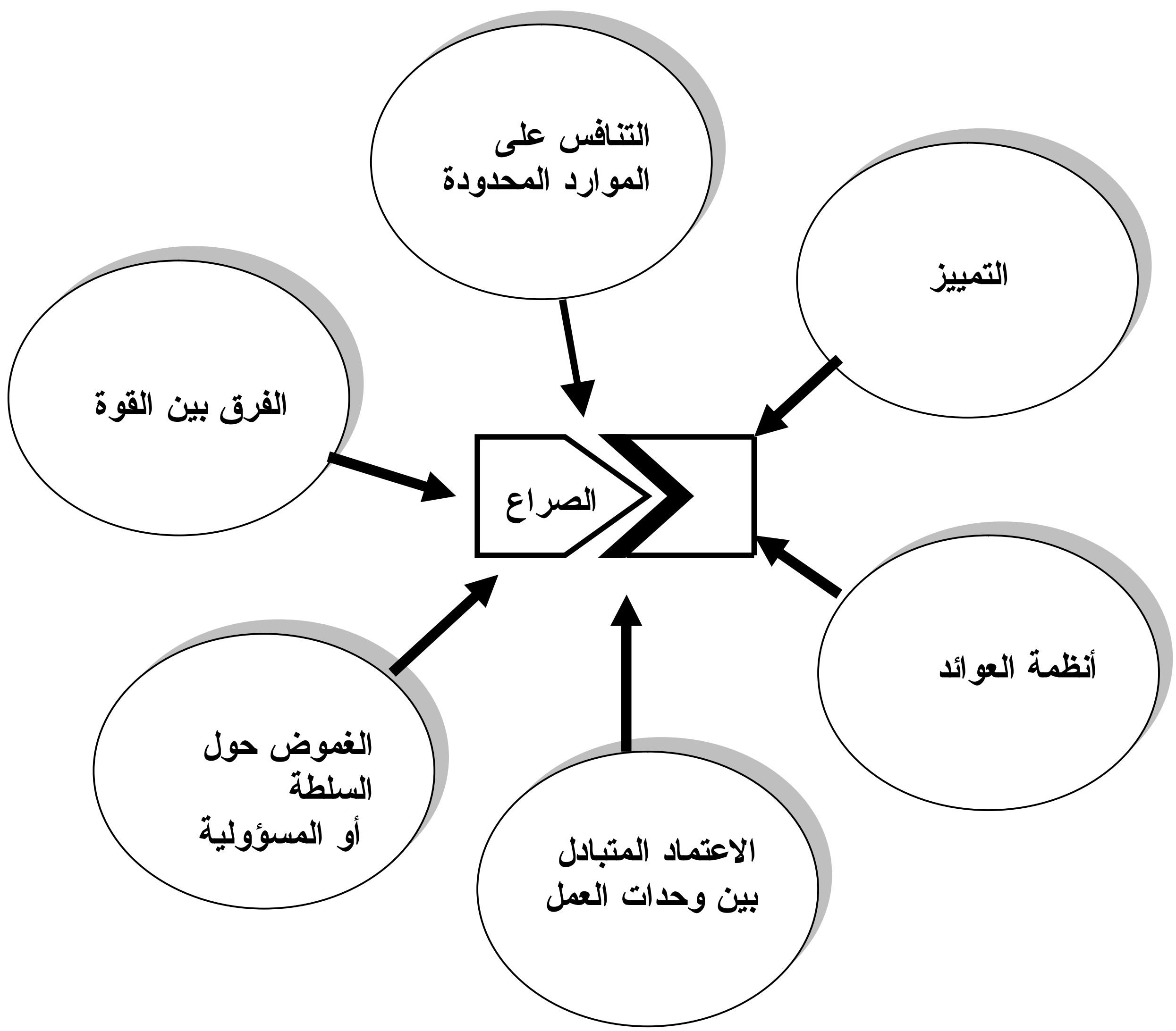
تستخدم المنظمات المنافسة كأسلوب لتحفيز العمال ودافعيتهم للأداء الجيد، لكن قد تقود هذه المنافسة إلى الصراعات في حالة ما إذا لم تتمكن إدارة المنظمة من التحكم في درجة المنافسة أو غير مخطط لها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.

و- يعد غموض الأهداف و الاختصاصات وضعف الروح المعنوية من بين أهم العوامل التنظيمية التي تساهم بشكل معتبر في ظهور الصراع داخل المنظمات [1].

إضافة إلى ما سبق ذكره من المسببات التنظيمية للصراع داخل المنظمة هناك مصادر أخرى وذلك، مثل الأوضاع الهيكلية كأساليب الإشراف حجم النمط القيادي، التنافس على الموارد المحدودة، الإعتمادية المتبادلة بين وحدات العمل، الغموض حول السلطة أو المسؤولية، والشكل رقم (7) يوضح الأسباب التنظيمية التي تساهم في حدوث الصراع داخل المنظمة.

(1)أحمد زكي بدوي:(1984)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني(بيروت)، مطبعة نهضة مصر، ص:313.

شكل رقم (7) الأسباب التنظيمية للصراع.



6-2- الأسباب الشخصية للصراعات التنظيمية:

ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته وأهمها:

أ- تفاوت السمات الشخصية للأفراد: إن التفاوت في المواصفات الشخصية والخصائص بين الأفراد يعتبر كمصدر للصراع بينهم وذلك مثل السن والجنس والاتجاهات والقيم والعقائد الدينية والمستويات الثقافية والاتجاهات، كل هذه السمات من شأنها أن تقود إلى الخلافات والتعارض بين الأفراد.

ب- اختلاف الإدراك: تمثل المدركات المعاني يعطيها الفرد على الظواهر المختلفة، فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم للأشياء وذلك سبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته ومعتقداته...الخ. لذا فإن المعاني التي يعطيها الفرد تتسم غالبا بالاختلاف مما يقود في الأخير إلى نشوب الصراع بين الأفراد.

ج- التركيب النفسي (السيكولوجي) للفرد: يتباين الأفراد من حيث تركيبتهم النفسية فمنهم من يميل إلى التعاون والتعاطف مع الآخرين ومنهم من لديه نزعة عدوانية اتجاه الآخرين، وهناك من يتسم بحدة المزاج والإنطوائية فنجده صعبا في التعامل مع الآخرين في بيئة العمل كل هذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى تعارض في الآراء والمواقف، والتي بدورها أن تقوم في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة.

د-عامل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

و- التفسيرات الخاطئة لتصرفات الآخرين (الخطأ في الاتصال).

ي-عدم الثقة بالآخرين.

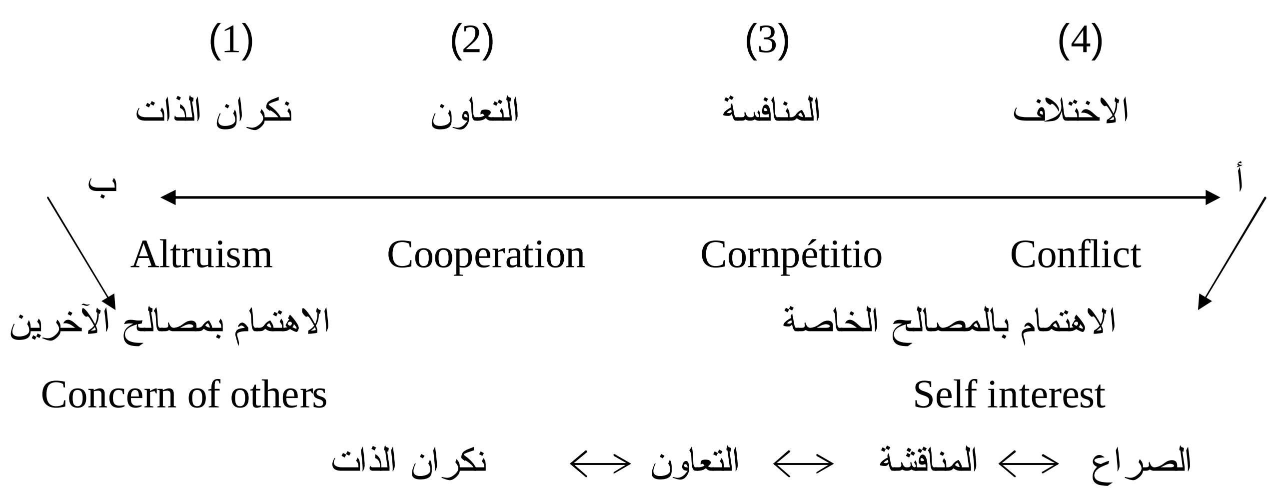
والخلاصة أن الصراع داخل المنظمة لا يأتي من فراغ وإنما تنشأ ظاهرة الصراع في ظل ظروف مغذية كالاختلاف والتباين في الأهداف والقيم الشخصية وتداخل المهام والإعتمادية بين الدوائر والأقسام كذلك التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وضوح المعلومات الخاصة بالعمل كل هذه المتغيرات تلعب دورا هاما في تعميق حدة الصراعات التنظيمية.

ويرى في هذا الشأن (الحسني 1984) بأن المنظمة لا توجد في فراغ فهي تمارس نشاطاتها في ظل مجتمع يخضع لظروف اجتماعية واقتصادية وثقافية تمارس تأثيراتها عليها مما يسمح بنشوء الصراعات [1].

7- كيف ينشأ الصراع ؟ :

يمر السلوك الوظيفي بجملة من التفاعلات التي تؤدي في الأخير إلى نشوء الصراع، وتقسم التفاعلات إلى أربع مراحل في شكل السلوك الوظيفي وهي تتراوح بين الاهتمام بالذات إلى الاهتمام بالآخرين، والشكل الآتي[2] يوضح المرحلة المعقدة التي تتداخل فيها مفاهيم كثيرة لتكوين الصراع.

شكل رقم (8) - مراحل تفاعل السلوك الوظيفي المؤدية لنشوء الصراع.



(1) نوال حمداش، لإشراف أ.د لوكيا الهاشمي، "الإجهاد المهني لدى الزوجة العاملة الجزائرية وإستراتيجيات التعامل معه"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004، ص: 59.

(2) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

-نكران الذات: Altruism:

يقوم الفرد في هذه المرحلة بتقديم مساعدات للآخرين بصفة مستمرة دون انتظار الحصول على المقابل (النفعية)، أي يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية ويكون وراء هذه الحالة ظروف بيئية وشخصية ساهمت في خلق هذا النوع من الاستجابات.

2-التعاون Coopération:

وهو العمل في اتجاه واحد حتى تعود المنفعة على الطرفين.

3-المنافسة Compétition:

المنافسة هي سلوك يمزج بين التعاون تارة والمقاومة تارة أخرى في تفاعل مستمر بين طرفين أو مجموعتين رغبة في إنجاز هدف ما.

4-الاختلاف Conflict:

يتصف السلوك في هذه الحالة بالمقاومة والاعتراض (بوادر الصراع الكامن) بين الطرفين.

8- عمليات ومراحل الصراع التنظيمي:

يختلف الكتاب في مجال الصراع التنظيمي حول تحديد المراحل التي يمربها الصراع داخل المنظمات ومدة كل مرحلة وسوف يتم ذكر النموذج الأكثر قبولا وانتشارا وهو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy)، والذي يقترح المراحل الآتية لعملية الصراع التنظيمي (1):

8-1- مرحلة الصراع الخفي (Latent conflict):

يكون في هذه المرحلة سبب، أو مصدر للصراع، لكن الصراع ما زال لم يحدث بعد وإنما ما زال مدفونا.

(1) حسين حريم: مرجع سبق ذكره ، ص:51.

8-2- مرحلة إدراك الصراع (Perceived conflict):

في هذه المرحلة يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه الشخصية، ومنه يؤدي الخلاف إلى الصراع.

8-3- مرحلة الشعور بالصراع (Felt conflict):

في هذه المرحلة يتولد شعور شخصي وداخلي بالصراع وذلك مثل (القلق، التوتر، الغضب) لدى الطرفين، حيث يسعى كل طرف للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

8-4- مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر (Manifest):

في هذه المرحلة يظهر الصراع ويطفو للسطح، ويصبح مكشوفا حيث يظهر في السلوك الوظيفي للفرد،كما يسعى كل فرد بصفة علانية إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون، في هذه الوضعية يكون الصراع مدمرا ويجب معالجته عند هذا المستوى.

8-5- مرحلة ما بعد الصراع (Conflict management aftermath):

تبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة الصراع، حيث تباشر إدارة المنظمة في عملية البحث للكشف عن جذور والأسباب الحقيقية للمشكلة، وبهذه الطريقة يكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد أو الجماعات لكن في حالة ما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو لجأت إلى استخدام حلول غير شاملة فإن هذا الصراع سيعود حتما مرة أخرى ليطفو على السطح.

9- استراتيجيات إدارة الصراع:

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة، ولقد قام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع وتصنيفه إلى العديد الأساليب، ومن أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، هو النموذج الذي اقترحه (bakeret,et al) نقلا عن شاكر جار الله الخشالي[1]، حيث اقترحوا ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع الصراع، والتي

(1) شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص: 07.

سوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض دراستنا الحالية، حيث يقترح هذا النموذج الإستراتيجيات التالية:

9-1- التعاون Collaporation:

تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع[1]، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضى الجميع.

9-2- التنافس Competition:

بموجب هذا الأسلوب فإن العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره والامتثال لها، لكن في هذه الحالة يمكن أن يكون تنافس بين الأطراف المشاركة (المتدخلة) في إدارة الصراع من منطلق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم ،وكنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر، ويشير Thamas and Kolman إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل في استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة ،أيضا في حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته، ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي[2].

9-3- التجنب: Avoidance:

في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب. لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبنى على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الإستراتيجية طبعا ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع.

---

[1]العديلي محمد ناصر: (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مرا مر للطباعة، الرياض، ص: 353.

[2]أحمد حامد بدر: (1988)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت، ص: 203.

2-عرض نتائج البحث مع المناقشة والتحليل :

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج البحث مع التحليل، وللإجابة على فرضيات هذه للدراسة، تم استخدام المعامل الإحصائي كا^2 لجميع عبارات الاستبانة حيث نقف عند كل عبارة بشيء من التحليل ، ثم نقوم بتقديم تحليل عام للفرضية ككل .

2-1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى :

الفرض الأول : **<تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التعاون.>**

جدول رقم (12) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -1 - .

- أتفاوض مع زملائي من أجل التوصل إلى حل وسط .

الاختيارات	التكرار	%	كا^2
غالبا	48	90.56	61.19
أحيانا	05	9.43	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* يوضح الجدول الموجود أعلاه استجابة أفراد العينة نحو العبارة الأولى حيث قدر مربع كاي لها ما يعادل(61.19) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة لمربع كاي عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يدل على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين الملاحظة و النظرية، كذلك من خلال مربع كاي نستنتج أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات المشمولة بالدراسة تمجد عملية التفاوض والحوار و أنها في الكثير من المواقف التنظيمية المشحونة بالتوتر اللاإستقرار تمارس وظيفتها باستخدام أسلوب سلمي الذي يوصل في نهاية المطاف إلى حل يرضي كل الأطراف .

جدول رقم (13) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 2- .

- أشجع فكرة إننا جميعا في قارب واحد .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**41**	**77.35**	**46.68**
أحيانا	**08**	**15.09**	
نادرا	**04**	**7.54**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* تتمحور العبارة رقم (2) حول فكرة أن الجميع في قارب واحد، وقد تم حساب كا ^{2} لهذه العبارة والذي بلغ (46.68) و هي قيمة أكبر من القيمة الحرجة والتي تصل قيمتها إلى 9.21 أي أن هناك فروق بين ما هو نظري وما هو واقع في الميدان ، كما تترجم هذه القيمة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى0.01، وهو ما يفسراقتناع أعضاء إدراة الصراع بفكرة أن الجميع لهم نفس الرؤية و نفس مسار التفكير بخصوص حياتهم داخل المؤسسة .

ومنه وكتعبير لهذه الرؤية فإن العلاقات الإنسانية داخل المنظمة لها صورة محترمة تجسد من خلال التفاعل الاجتماعي التنظيمي .

جدول رقم (14) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 3- .

- أقلل من قيمة الخلاف بيننا حتى نصل إلى حل وسط .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**38**	**71.69**	**37.39**
أحيانا	**12**	**22.64**	
نادرا	**03**	**5.66**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

تعبرالعبارة رقم (3) عن فكرة تصغير و تقزيم قيمة الخلاف . حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة بـــ: (38.39) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كما تدل هذه نتيجة هذه العبارة على تمسك الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي وحفاظهم لقيمة الخلاف،والغرض من ذلك معرفة حجمه الحقيقي ،ومعرفة الأسباب والمصادر،كذلك لتسهل عملية تقدير الآثار التي يتركها على المستويات المختلفة النفسية والاجتماعية و المادية والمالية داخل التنظيم .

جدول رقم (15) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 4- .

- أحاول التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	49	92.45	83.48
أحيانا	03	5.66	
نادرا	01	1.88	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

- تتضمن العبارة رقم (4). محاولة التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع داخل المؤسسة ، حيث بلغ $كا^2$ لهذه العبارة (83.48) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يدل على أن أفراد العينة يسعون إلى التوصل إلى حل يعود بالفائدة لأطراف الصراع ، ويفضلون الحلول التي تكون لها آثار مفيدة من شأنها أن تحافظ على الجو التنظيمي المناسب للسير الحسن لكل العمليات التنظيمية ، أينما يخلو التوتر في العلاقات التي تربط كل عمال المؤسسة على اختلاف مناصبهم التي يشغلونها والمستويات التنظيمية التي ينتمون إليها فضلا عن هذا ، فهم يسعون إلى تحقيق المصالح العامة، بدل المصالح الخاصة و الشخصية . أي أن هناك و عي لدى هذه النخبة بمدى أهمية وقيمة الأثر المفيد الذي تتركه هذه الكيفية في معالجة مثل هذه

المواقف على مصالح المؤسسة بما فيها الموارد البشرية و التي تعتبر من أهم الركائز الأساسية التي يعتمد عليها كل تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه .

جدول رقم (16) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 5- .

- أجمع بين خبراتي و خبرات الآخرين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	45	84.90	47.6
أحيانا	08	15.09	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* يدور فحوى هذه العبارة حول الجمع بين الخبرات ، أي بين خبرات عضو مع بقية الأعضاء الأخرى ، و ذلك من أجل التوصل إلى قرار صحيح .

وقد قدركا^2 لهذه العبارة بــ:(47.6) وهي قيمة أكبرمن القيمة الحرجة لمربع كاي أي بين ما هو نظـــــري وما هو تجريبي بالنسبة لمدى استخدام هذه العبارة كإحدى الطرق أو الكيفيات التي يعتمد عليها أثناء معالجة مواضيع الصراع التنظيمي ، و يدل هذا على أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع لها دراية بأهمية و ضرورة التوافق بين الآراء حيث كل رأي يحمل في طيا ته الكثير من التجارب و الخبرات العلمية والمهنية ، وما على الفاعلين في عملية معالجة مثل هذه المواقف التنظيمية إلا الإدلاء بما لديهم حول سبل العلاج والحوار، هذا و يتسنى لكل طرف تبادل المعارف والخبرات من جهة ، والوصول حل توفيقي يرضي الجميع من جهة أخرى .

جدول رقم (17) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -6 - .

- اتبع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل يرضي الجميع .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	39	73.58	42.71
أحيانا	13	24.52	
نادرا	01	1.88	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* تضمنت هذه العبارة والتي تحمل رقم(6) في ترتيب عبارات إستبانة الدراسة فكرة تبادل الإثراء الفكري بين أطراف الحوار فيما يتعلق بالجوانب الرئيسة لموضوع النقاش،حيث تم حساب مربع كاي لهذه العبارة وبلغت قيمته (42.71) وهي أكبرمن القيمة النظرية و هو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين فيما يخص نتيجة هذه العبارة . ومن خلال ما تم توضيحه بلغة الأرقام يتضح أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التي شملتها الدراسة. لديها القدرة على إدارة الحوار، كما أنها تدرك جيدا أهمية سماع الأسباب من الطرف الآخر وضرورة تجنب احتكار المعلومات خاصة عندما يمس الآخر مصالح الطبقة العاملة .

جدول رقم (18) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -7 - .

- أسعى إلى تحقيق التوازن بين الفوائد والخسائر .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	39	73.58	39.66
أحيانا	10	18.86	
نادرا	04	7.54	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 001 .

* تتمحور العبارة رقم(7) حول فكرة مفادها السعي نحو تحقيق التوازن بين التكاليف والفوائد التي تعود على أطراف الصراع بوجه خاص وعلى التنظيم ككل بشكل عام . وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (39.66)وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة لمربع كاي التي تقدر(9.21) و منه فهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمة النظرية و بين القيمة الملاحظة فيما يخص استجابة أفراد العينة على محتوى هذه العبارة وتدل هذه النتيجة على أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي . لهم قناعة بما احتوته هذه العبارة بل يسعون من أجل التقليل من تكاليف وخسائر الصراع إلى قدر كبير كما لديهم ميل حول السعي نحو تحقيق التوازن .

جدول رقم (19) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -8 - .

- أتبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين حتى نصل جميعا إلى حل المسألة .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**52**	**98.11**	**82.48**
أحيانا	**01**	**1.88**	
نادرا	**00**	**00**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 001 .

* يدور محتوى هذه العبارة والتي تحمل رقم (8)في إستبانة هذه الدراسة. حول فكرة ترتكز على ضرورة تبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع . ولقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (82.48). وهي قيمة أكبرمن القيمة النظرية مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمتي مربع كاي الحرجة والملاحظة كما تبين كذلك أنه هناك ميل للأعضاء المعنية بعملية إدارة الصراع إلى تبادل المعلومات و الأفكار فيما بينهم وذلك لغرض إثراء المناقشة للخروج بقرار جماعي تتفق عليه جميع الأطراف المشاركة .

جدول رقم (20) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 9- .

- أتنازل عن بعض الأفكار للحصول على قبول البعض الآخر .

الاختيارات	التكرار	%	كا²
غالبا	**17**	**32.07**	**1.83**
أحيانا	**22**	**41.50**	
نادرا	**14**	**26.41**	
المجموع	**53**	**100**	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

* بلغ مربع كاي لهذه العبارة (1.83)هي قيمة أقل من القيمة الحرجة ، و هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، أي أن العضو المشارك بوجهة نظره نحو موضوع المناقشة يتشبث برأيه و يلتزم بكل ما يقوله، وعند تبادل وجهات النظرلا تكون هناك عملية تنازل . حيث يصر العضو على الالتزام بقبول كل أفكاره ، ولا تكون هناك مشاركة في عملية إثراء معالجة المواضيع المطروحة للنقاش ، حيث يكون هناك فرض لرأي على حساب آراء بعض الأعضاء الأخرى ، أي ليس هناك اقتناع كبير لدى أعضاء إدراة الصراع بأهمية فكرة التنازل و ضرورة تقاسم المشاركة لإثراء الموضوع المطروح للحوار و المناقشة من خلال تدخلات الأعضاء المشاركة في عملية المعالجة.

جدول رقم (21)يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -10 - .

- أحاول ضم أفكاري مع أفكار الأطراف المشاركة للوصول إلى حل مشترك .

الاختيارات	التكرار	%	كا²
غالبا	**46**	**86.79**	**68.87**
أحيانا	**06**	**11.32**	
نادرا	**01**	**1.88**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* يدور مضمون العبارة رقم(10) حول أهمية التكامل من حيث الطرح والمعالجة بالنسبة لمواضيع الصراع المطروحة للمناقشة . وقدر مربع كاي لهذه العبارة بـــ :(68.87) وهي قيمة أكبرمن القيمة الحرجة والتي قدرت بـــ:(9.21) حيث يوضح هذا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمتي مربع كاي الملاحظة والنظرية بخصوص هذه العبارة ، وهذا ما يؤكد على أن الأعضاء المشاركة في إدارة الصراع التنظيمي لها وعي بأهمية التكامل في دعم إدارة الصراع و ضرورة عملية البناء المعرفي في المعالجة من أجل الوصول إلى قرار جماعي يتفق عليه الجميع .

- جدول رقم (22) يبين متوسط درجة تطبيق أفراد العينة لإستراتيجية التعاون .

الإستراتيجية	درجة استخدام الإستراتيجية						متوسط درجة استخدام الإستراتيجية
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
التعاون	414	78.11	88	16.60	28	5.28	27.28

من خلال المناقشة التي تمت بخصوص نتائج كل عبارة مـــــن عبارات محور التعـــــاون – الفرضية الأولى - سوف نقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية لنتيجة نتائج هذه الفرضية: تدل النتائج التي تم عرضها سابقا والتي تتعلق بمحتوى الفرضية الأولى من فرضيات هذه الدراسة أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة تميل إلى استخدام استراتيجية التعاون،بمتوسط درجة تطبيق قدربـــ:(27.28).

مما يشير إلى أن للأعضاء المشاركة في هذه العملية لديهم اقتناع وتأييد لمل احتوته العبارات التي في مجملها تمثل استراتيجية التعاون ، حيث تعكس هذه الأخيرة الجهود التي تبذلها الأطراف الفاعلة من أجل تدعيم بأن أهدافهم متوافقة أكثر من مستقلة عن بعضها البعض ، وليس بالغريب أن يدفع هذا الاعتقاد على أن تتم معالجة الصراعات الموجودة داخل التنظيم بكل صراحة و وضوح ، والتعاون في مثل هذه المواقف يساعد كل الأطراف على تعميق أفكارهم ، كما يتم كذلك من خلال هذه الإستراتيجية، إحداث نوع من التكامل في إثراء الموضوع .

وقد تكون لهذه الإستراتيجية فعالية كبيرة عندما تكون بحوزة المشاركين معلومات مفيدة حول الموضوع المختلف فيه .

كما تعكس إستراتيجية التعاون والمشاركة بعض القدرات المتوفرة لدى مستخدميها مثل : القدرة على سماع الآخر و إدارة الحوار،كذلك عدم السماح لأي طرف بالمساس بالمصالح المشتركة . كذلك نجد أن التركيز في هذه الحالة ينصب على المصالح والأهداف المشتركة مع ضرورة فهم وجهات نظر الآخرين، ومحاولة استيعاب المواقف المتباينة بهدف الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف .

أضف إلى ذلك أن هذه النتيجة توضح و تبين أن الأطراف المشاركة تسعى للعمل مع بعضها البعض حتى ترضي كل الاهتمامات، و أنه لا يوجد في نهاية المطاف طرف رابح على حساب طرف خاسر، وأن المتعاملين مع مواقف الصراع التنظيمية يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية، و كذلك أن النظرة التعاونية في التعامل مع مثل هذه المواقف يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر .

كما أن اتباع أطراف إدارة الصراع لإستراتيجية التعاون تسهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية و يرجع السبب في ذلك إلى ما تسهم به هذه الإستراتيجية في زيادة إحساس المتعاملين مع الصراع بفاعلية مجهوداتهم .

2-2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية :

على غرار مناقشة نتيجةالفرضية الأولى سوف نقوم بعرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية .

الفرض الثاني:<تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التنافس .>

جدول رقم (23) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -11 - .

- أستخدم خبرتي ليتقبل الأخر أفكاري.

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**28**	**52.83**	**21.54**
أحيانا	**23**	**43.39**	
نادرا	**02**	**3.77**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01

- بالنسبة للعبارة التي تحمل رقم(11) والتي يدور فحواها حول استخدام الخبرة في معالجة المواضيع حتى يتقبل الطرف الآخر الأفكار المقترحة عليه. فقد بلغ مربع كاي (21.54)وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة والتي تقدر بـ: (9.21) هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ما هو ملاحظ و القيمة النظرية . كما تدل هذه النتيجة على أن الأطراف المشاركة في عملية إدارة مثل هذه المواقف تستخدم المهارات الشخصية والمهنية أثناء معالجة المواضيع المطروحة ، إضافة إلى هذا نجد مما بين ما تضمنته هذه العبارة ليس فقط توظيف المهارات فقط بل يكون هذا التوظيف بغرض الإقناع والتأثير في الطرف الآخر أي مصحوب بنية بلوغ هدف مقصود .

جدول رقم (24) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -12 - .

- يعقد لي زملائي الأمور إذا ما تمسكت بوجهة نظري .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**07**	**13.20**	**15.2**
أحيانا	**30**	**56.60**	
نادرا	**16**	**30.18**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* تتمحور العبارة رقم(12)من ترتيب عبارات استبانه هذه الدراسة على فكرة مفادها أنه حينما يتمسك أحد الأطراف بوجهة نظرة يلاقي صعوبات وعراقيل كرد فعل من الطرف الآخر وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (15.2) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة ، و هو ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين .

كما تبين هذه النتيجة أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية لا تقبل الانفراد بالرأي أو محاولة احتكار المعلومات حول المواضيع المطروحة للمعالجة .

جدول رقم (25) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -13 - .

- يطالبني الطرف الأخر بأن أؤيد وجهة نظره.

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**17**	**32.07**	**5.58**
أحيانا	**25**	**47.16**	
نادرا	**11**	**20.75**	

المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

تتضمن العبارة التي تحمل رقم(13) فكرة مغزاها أن كل طرف من الأطراف المتنازعة يطالب الآخر بتأييد وجهة نظره ، وقد قدر مربع كاي لهذه العبارة بـــ: (5.58) و هي قيمة أقل من القيمة النظرية ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين كما تبرز نتيجة هذه العبارة أن الأطراف المتنازعة كل منها يسعى لكسب الآخر عن طريق المطالبة بالتأييد والموافقة لما يطرحه كوجهة نظره اتجاه موضوع الصراع .

جدول رقم (26) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -14 - .

- أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح لهم مزايا موقفي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	47	88.67	56.43
أحيانا	06	11.32	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* يدور مضمون العبارة رقم (13) حول فكرة مواصلة النقاش حتى يتم توضيح مزايا الموقف. حيث وصل مربع كاي لهذه العبارة إلى (56.43) وهي قيمة أكبرمن القيمة النظرية المقدرة بـــ: (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين.كما تؤكد هذه النتيجة على أن الأطراف المعنية بمعالجة الصراعات التنظيمية لديها اقتناع بما احتوته هذه العبارة و التي تحمل في معناها الإلحاح .

جدول رقم (27) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -15 - .

- أستخدم نفوذي للحصول على قبول أفكاري.

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**07**	**13.20**	**20.97**
أحيانا	**13**	**24.52**	
نادرا	**33**	**62.26**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

- تتمحور هذه العبارة و التي تحمل رقم(14) حول استخدام النفوذ للتأثير على الطرف الآخر. وذلك بقبول ما يعرض عليه من أفكار حول الموضوع ، و قد قدر مربع كاي لهذه العبارة بـــ : (20.97) و هي قيمة تفوق القيمة النظرية (9.21) . مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين . كذلك تؤكد نتيجة هذه العبارة ميل أعضاء إدارة الصراع إلى استخدام النفوذ كإحدى أدوات الضغط على الطرف الآخر للصراع مما يؤثر على طبيعة المشاركة في معالجة الموضوع .

جدول رقم (28) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -16 - .

- ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز في أي صراع .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**17**	**32.07**	**19.16**
أحيانا	**05**	**9.43**	
نادرا	**31**	**58.49**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* « ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز بالصراع .» هكذا صيغت العبارة رقم(16) في ترتيب عبارات استبانة هذه الدراسة. حيث قدر مربع كاي لها بـــ:(19.16) وهي قيمة تفوق القيمة

النظرية (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين وكذلك تبين هذه النتيجة أن الأعضاء الفاعلة في إدارة الصراع لها نظرة الفوز والتغلب على الطرف الآخر . و لذلك يستخدم كل طرف ما لديه من نفوذ للتأثير على الطرف الآخر هذا ما يجعل الأعضاء يزدادون حيطة وحذر عند تناول هذه المواضيع .

جدول رقم (29) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -17 - .

- أتمسك بوجهة نظري لتحقيق أهدافي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	17	33.96	0.71
أحيانا	15	28.30	
نادرا	20	37.73	
المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (0.71) وهي قيمة تقل عن القيمة الحرجة ، مما تدل على عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذه النتيجة تترجم عدم تمسك كل طرف من الأطراف المتعاملة مع إدارة الصراعات التنظيمية برأيه، و تؤكد قناعة الأطراف المشاركة بضرورة التحلي باحترام الرأي الآخر في المناقشات الجماعية خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالمصلحة العامة للمنظمة و طاقاتها البشرية على اختلاف مناصبهم .

جدول رقم (30) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -18 - .

- أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	21	39.62	1.05
أحيانا	17	32.07	
نادرا	15	28.30	
المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

تتضمن العبارة رقم (18) فكرة التعامل مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة وقد بلغ مربع كاي لها (0.71) حيث تقل هذه القيمة الحرجة (9.21)ومنه ليست فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، وهي توضح نظرة الأطراف المشاركة في موضوع الصراع بمنظار الربح أو الخسارة ، هذا مما يساعد على خلق جو يتطلب الحذر عند معالجة مثل هذه المواقف .

جدول رقم (31) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -19 - .

- أغالي في مطالبي و موقفي حتى أحصل على ما أريد .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	13	24.52	13.16
أحيانا	10	18.86	
نادرا	30	56.60	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* العبارة رقم (19) يدور مغزاها حول المغالاة في المطالب لأجل تلبية الرغبات ، و قد بلغ مربع كاي لها (13.16) وهي قيمة تفوق ما كان متوقع حيث كانت القيمة المتوقعة تقدر بـــ : (9.21) وهذه النتيجة تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين التجريبية و النظرية، وكما توضح هذه النتيجة السلوك الذي تتبعه الأعضاء المشاركة في معالجة المواضيع

المدرجة في دائرة الاهتمام، و أن المغالاة تعد من بين الوسائل المستعملة في المناقشة و أملا في الحصول على حد أدنى من المطالب .

جدول رقم (32) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -20 - .

-أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة.

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	31	58.49	15.02
أحيانا	12	22.64	
نادرا	10	18.86	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

- صيغت العبارة رقم(20)على النحو التالي : - استخدام قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمناقشة - حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة (15.02) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية(9.21) أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كما تؤكد هذه

النتيجة أن أطراف الصراع لديهم ميل كبير إلى استخدام قوة الإقناع لأجل الفوز في الصراع ، وهي سمة يتمتع بها الأفراد ذوي المهارات الإدارية ، ومن لديهم قدرة على التأثير في الآخرين.

- جدول رقم (22) يبين متوسط درجة تطبيق أفراد العينة لإستراتيجية التنافس .

الإستراتيجية	درجة استخدام الإستراتيجية						متوسط درجة استخدام الإستراتيجية
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
التنافس	206	38.86	156	29.43	168	31.69	20.71

من خلال ما تم مناقشة بخصوص المحور الثاني (التنافس) سوف تقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية حول نتيجة الفرضية على النحو الآتي :

- يتضح لنا بعد مناقشة نتائج عبارات الفرضية الثانية أن كل طرف من الأطراف المعنية بعملية إدارة الصراع التنظيمي يحاول تحقيق مصالحة و أهداف بصرف النظر عن مصالح و أهداف الآخرين ، و الغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع يعتبر عملية مكسب أو خسارة .

وغالبا ما يعتقد المشاركون في هذه الحالة أن الأهداف غير متوافقة بمعنى آخر تحقيق أهداف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلبا على تحقيق الطرف الآخر لأهدافه و قد يترتب عن هذا إتباع هذه الإستراتيجية عملية التنازل ، أي أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، و في هذه الحالة يكون التركيز على حول تحديد قواعد التبادل بين الطرفين .

كما قد يؤدي الاعتماد على هذه الطريقة إلى تزايد الإحساس بحالات عدم الرضا أو عدم الثقة في القدرة على تحسين الأداء الوظيفي للأطراف المعنية. إضافة إلى هذا من شأن هذه الإستراتيجية أن يؤثر على تنظيم علاقات العمل فيما بينهم أي الأطراف المتنازعة .

<u>3-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :</u>

على غرار عرض ومناقشة نتائج الفرضيتين السابقتين سوف نقوم بعرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة .

<u>الفرض الثالث:</u>< تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب .>

جدول رقم (33) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -21 - .

- أتفادي الخلاف مع زملائي حتى لا أجرح مشاعرهم .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	42	79.24	36.05

أحيانا	11	20.75	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* بالنسبة للعبارة رقم(21) التي كانت تدور حول فكرة تفادي الخلاف للحفاظ على مشاعر الغير حيث كان مربع كاي (3605) وقد تجاوزت هذه القيمة ما كان متوقعا بخصوص نتيجة هذه العبارة حيث قدرت القيمة النظرية بـــ : (9.21) ، وهذا ما يبرز الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين النتيجتين .

كما توضح هذه النتيجة ميل الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إلى تفادي الخلاف أثناء معالجة المواضيع و ذلك بهدف عدم المساس وبمشاعر والتأثير على الحالة النفسية للأعضاء الأخرى .

جدول رقم (34) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -22 - .

- أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الأطراف المشاركة .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	33	62.26	19.96
أحيانا	10	18.86	
نادرا	10	18.86	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* تتمحور العبارة رقم (22) فكرة مفادها الابتعاد عن مواضيع الصراع مع الأطراف المشاركة و قد قدر مربع كاي لهذه العبارة:(19.96) وهي قيمة أكبرمن القيمة النظرية(9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين كذلك تؤكد هذه النتيجة عدم ميل الأطراف المعنية بإدارة الصراع داخل المنظمات لإتباع سلوك الهروب والابتعاد عن مواضيع الخلاف بل يحدث عكس ذلك أي المواجهة ومناقشة مواضيع الخلاف بدل التفادي .

جدول رقم (35) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -23 - .

- أحاول تخفيف حدة الخلاف عن طريق تجاهله .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**20**	**37.73**	**0.71**
أحيانا	**15**	**28.30**	
نادرا	**18**	**33.96**	
المجموع	**53**	**100**	

ليست دالة عند مستوى 0.01.

كانت العبارة رقم(23) تتضمن فكرة التخفيف من حدة الصراع و ذلك بواسطة التجاهل ، ولقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (0.71) وهي أصغر من القيمة النظرية (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين، كذلك هذه النتيجة تؤكد عدم ميل الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع إلى اللجوء إلى هذا السلوك بهدف المساهمة في التخفيف من حدة الصراع ، كما أن هذا لاينفي وجود أسلوب آخر للتخفيف من حدة

الصراع لكن ما هو موضح في نتيجة هذه العبارة هو عدم إتباع أسلوب التجاهل لغرض التخفيف من حدة الصراع .

جدول رقم (36) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -24 - .

- أحاول تفادي المساومة غير المرضية مع زملائي .

الاختيارات	التكرار	%	ك

غالبا	44	83.01	59.13
أحيانا	03	5.66	
نادرا	06	11.32	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01.

* تتضمن العبارة رقم (24) فكرة تجنب المساومة غير المرضية مع الأعضاء ، حيث قدر مربع كاي لهذه العبارة (59.13) وهي قيمة تفوق القيمة المتوقعة (9.21) وتفيد هذه النتيجة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كما تؤكد كذلك على مدى ميل الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع إلى تجنب المساومات التي لا تعود بالفائدة على الجميع.

جدول رقم (37) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -25 - .

- أحاول عدم إظهار خلافي مع زملائي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	39	73.58	40.45
أحيانا	11	20.75	
نادرا	03	5.66	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01.

* تتمحور العبارة رقم (25) حول فكرة مغزاها هو محاولة إخفاء الخلاف مع الأعضاء أثناء معالجة موضوع الصراع ، وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة ما قيمته (40.45) وهي قيمة تفوق من القيمة النظرية أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كذلك توضح هذه

النتيجة أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع لاتميل إلى إخفاء وعدم إظهار الخلاف بل تعمل على كشفه لتتم معالجة كل ما له صلة بموضوع الصراع ، مما يساعد على خلق المناخ الصحي داخل التنظيم.

جدول رقم (28)يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -26 - .

- أتفادى النقاش المفتوح حول نقاط الخلاف مع الأطراف الأخرى .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	28	52.83	9.31
أحيانا	14	26.41	
نادرا	11	20.75	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01.

* تفيد العبارة رقم(26) فكرة يدور معناها حول تفاديا لنقاش المفتوح بين الأطراف المشاركة حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (9.31) وهي اقل من القيمة المتوقعة (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كذلك تبين هذه النتيجة إلى أن الأعضاء المعنية بإدارة الصراع في المؤسسة لديهم ميل حول النقاش المفتوح على نقاط موضوع الصراع وذلك لأجل الوصول إلى حل شامل لا يستثني جانب من الجوانب المشكلة المطروحة وهذا ما يترجم التناول الموضوعي لمواضيع الصراع التي تدرج في دائرة الاهتمام .

جدول رقم (29) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -27 - .

- أشجع فكرة إبداء الرأي و التعبير بكل صراحة .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	49	92.45	83.84
أحيانا	01	1.88	
نادرا	03	5.66	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01.

* تحمل العبارة رقم(27) فكرة تشجيع إبداء الرأي والتناول الصريح لموضوع الصراع، و لقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (83.84) وهي قيمة أكبرمن القيمة النظرية مما يدل على

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كذلك تؤكد هذه النتيجة على أن الأطراف المعنية بإدارة الصراع لها اقتناع بفكرة التعبير الصريح وأهميته في الوصول إلى حل سليم للمشكل المطروح والتشجيع على إبداء الرأي أمر مرغوب فيه لأنه يساهم في إثراء عملية المعالجة وإعطاء صيغة التكامل في تناول الموضوع ، كذلك يوسع من دائرة الاهتمام للوصول إلى القرار السليم .

جدول رقم (40) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -28 - .

- أحاول تفادي التصادم مع الأطراف الأخرى .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	36	67.92	29.97
أحيانا	12	22.64	
نادرا	05	9.43	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01.

- تتمحور العبارة رقم (28) في فكرة يدور مغزاها حول تفادي التصادم مع بقية الأعضاء عند مناقشة ومعالجة مواضيع الصراع ، حيث قدر مربع كاي لهذه العبارة ما قيمته (29.97) وهي تفوق القيمة النظرية (9.21) مما تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كما تشير كذلك هذه النتيجة إلى ميل أطراف إدارة الصراع إلى فكرة تفادي التصادم في الآراء بشأن الموضوع ، فربما التفادي و التجنب قد يؤدي إلى تفاقم المشكل أو ظهور نقاط اختلاف أخرى .

جدول رقم (41) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -29 - .

- أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**42**	**79.24**	**50.3**
أحيانا	**06**	**11.32**	
نادرا	**05**	**9.43**	
المجموع	**53**	**100**	

. دالة عند مستوى 0.01.

*كان مضمون العبارة رقم (29) هو عدم إظهار مشاعر الغضب مع بقية الأعضاء الأخرى، و قدر مربع كاي لهذه العبارة (50.3) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ما كان متوقعا وما هو واقع في الميدان ، و هذه النتيجة تشير إلى أن أطراف إدارة الصراع لا تظهر حالات النرفزة والقلق أثناء معالجة موضوع الصراع .

جدول رقم (42) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -30 - .

- أسعى إلى التقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المشاركة .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**33**	**62.26**	**27.20**
أحيانا	**18**	**33.96**	
نادرا	**02**	**3.77**	
المجموع	**53**	**100**	

. دالة عند مستوى 0.01

* تتضمن العبارة الأخيرة في هذا المحور والتي تحمل رقم (30) مفادها السعي نحو تقليل وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المعنية بإدارة الصراع التنظيمي ، و لقد قدر مربع كاي لهذه العبارة (27.20) وهي قيمة أكبر مما كان متوقعا (9.21) وهذا مما يدل على وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كذلك تؤكد هذه النتيجة وتوضح مدى ميل الأطراف المشاركة في معالجة مواضيع الصراع إلى فكرة بذل المجهودات و السعي نحو تضييق مساحات التباين والاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم وكذلك محاولة التقليل من التصادم والتضارب في الآراء بشأن موضوع الصراع .

- جدول رقم (43) يبين متوسط درجة تطبيق أفراد العينة لإستراتيجية التجنب .

الإستراتيجية	درجة استخدام الإستراتيجية						متوسط درجة استخدام الإستراتيجية
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
التجنب	366	69.05	101	19.05	63	11.88	25.71

بعدما تمت مناقشة نتائج عبارات محور التجنب أي (الفرضية الثالثة)، فيما يلي نأتي لإعطاء نظرة تحليلية شاملة لإستراتيجية التجنب على النحو التالي :

- من خلال ما تطرقنا إليه في مناقشة عبارات استراتيجية التجنب ، يبدو لنا أن الأعضاء المعنية بعملية إدارة الصراع بالمؤسسات التي شملتها الدراسة، لهم ميل إلى استخدام هذه الاستراتيجية أثناء معالجة مختلف مواضيع الصراع التي تطرح عليهم ، حيث عند إتباع هذه الاستراتيجية يكون الهدف المحافظة على التجانس و الهدوء النسبي للتباين و الاختلاف في وجهات النظر المقترحة بشأن موضوع الصراع ، إضافة إلى ذلك منع تفشي الشعور بالغضب أو الإحباط ، و كما تتضمن هذه الإستراتيجية محاولة تجاهل بعض مسببات الصراع و ذلك بغية التخفيف من حدته ، مع استمرار عملية معالجة الموضوع بطريقة موضوعية و خالية من الخلافات الشخصية والتي تطفو كلها هيئت لها الظروف المناسبة .كذلك إن اتباع هذه الاستراتيجية يؤدي حتما إلى التفاعل المحدود بين الأطراف المشاركة و ذلك بهدف تفادي النقاش المفتوح الذي من شأنه أن يساهم في اتساع مساحة الخلاف والتعارض بين الآراء.

جدول رقم(43) يوضح متوسط درجة استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة .

الإستراتيجية	درجة استخدام إستراتيجية						متوسط درجةإستخدام الإستراتيجية
	غالبا		أحيانا		نادرا		
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
التعاون	414	78.11	88	16.60	28	5.28	27028
التجنب	633	69.05	101	19.05	63	11.88	25.71
التنافس	206	38.86	156	29.43	168	31.69	20.71

من خلال ماتم عرضه و مناقشته سابقا بالنسبة لنتائج فرضيات الدراسة ككل و كما هو ملخص في الجدول أعلاه ، تعد استراتيجية التعاون أكثر الاستراتيجيات استخداما في عملية إدارة الصراعات التنظيمية ، و ذلك بمتوسط درجة تطبيق قدربـــ:(27.28) حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة posner 1986 من الإستراتيجية الأكثر استخداما في التعامل مع الصراع هي التعاون ، ثم تأتي إستراتيجية التجنب في المرتبة الثانية بمتوسط درجة تطبيق قدر ب:(25.43) و تأتي في الأخير إستراتيجية التنافس بمتوسط درجة التطبيق قدرت ب:(20.27) .

كما تتفق نتائج هذه الدراسة بصفة كلية مع نتائج الدراسة التي قام بها عادل محمد زيد و التي استهدفت استراتيجيات إدارة الصراع التي يمكن أن يعتمد عليها المدير. حيث أظهرت نتائج تحليل عينة الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي استراتيجية التعاون (متوسط 3.78) يليها استراتيجية التجنب (3.01) و أقلهم استخداما على الإطلاق هو استراتيجية التنافس (2.35) . كما تتفق نتائج هذه الدراسة بصفة جزئية مع نتائج الدراسة التي قام بها حسين حريم و التي كانت تهدف إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية . حيث تتفق نتائج الدراستين حول

استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية والتي تحتل المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق .

2-عرض نتائج البحث مع المناقشة والتحليل :

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج البحث مع التحليل، وللإجابة على فرضيات هذه للدراسة، تم استخدام المعامل الإحصائي كا^2 لجميع عبارات الاستبانة حيث نقف عند كل عبارة بشيء من التحليل ، ثم نقوم بتقديم تحليل عام للفرضية ككل .

2-1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى :

الفرض الأول : **<تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التعاون.>**

جدول رقم (12) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -1 - .

- أتفاوض مع زملائي من أجل التوصل إلى حل وسط .

الاختيارات	التكرار	%	كا^2
غالبا	48	90.56	61.19
أحيانا	05	9.43	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* يوضح الجدول الموجود أعلاه استجابة أفراد العينة نحو العبارة الأولى حيث قدر مربع كاي لها ما يعادل(61.19) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة لمربع كاي عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يدل على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين الملاحظة و النظرية، كذلك من خلال مربع كاي نستنتج أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات المشمولة بالدراسة تمجد عملية التفاوض والحوار و أنها في الكثير من المواقف التنظيمية المشحونة بالتوتر اللاإستقرار تمارس وظيفتها باستخدام أسلوب سلمي الذي يوصل في نهاية المطاف إلى حل يرضي كل الأطراف .

جدول رقم (13) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 2- .

- أشجع فكرة إننا جميعا في قارب واحد .

الاختيارات	التكرار	%	كا^2
غالبا	**41**	**77.35**	**46.68**
أحيانا	**08**	**15.09**	
نادرا	**04**	**7.54**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* تتمحور العبارة رقم (2) حول فكرة أن الجميع في قارب واحد، وقد تم حساب كا ^{2} لهذه العبارة والذي بلغ (46.68) و هي قيمة أكبر من القيمة الحرجة والتي تصل قيمتها إلى 9.21 أي أن هناك فروق بين ما هو نظري وما هو واقع في الميدان ، كما تترجم هذه القيمة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى0.01، وهو ما يفسراقتناع أعضاء إدراة الصراع بفكرة أن الجميع لهم نفس الرؤية و نفس مسار التفكير بخصوص حياتهم داخل المؤسسة .

ومنه وكتعبير لهذه الرؤية فإن العلاقات الإنسانية داخل المنظمة لها صورة محترمة تجسد من خلال التفاعل الاجتماعي التنظيمي .

جدول رقم (14) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 3- .

- أقلل من قيمة الخلاف بيننا حتى نصل إلى حل وسط .

الاختيارات	التكرار	%	كا^2
غالبا	**38**	**71.69**	**37.39**
أحيانا	**12**	**22.64**	
نادرا	**03**	**5.66**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

تعبرالعبارة رقم (3) عن فكرة تصغير و تقزيم قيمة الخلاف . حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة بــ: (38.39) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كما تدل هذه نتيجة هذه العبارة على تمسك الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي وحفاظهم لقيمة الخلاف،والغرض من ذلك معرفة حجمه الحقيقي ،ومعرفة الأسباب والمصادر،كذلك لتسهل عملية تقدير الآثار التي يتركها على المستويات المختلفة النفسية والاجتماعية و المادية والمالية داخل التنظيم .

جدول رقم (15) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 4- .

- أحاول التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**49**	**92.45**	**83.48**
أحيانا	**03**	**5.66**	
نادرا	**01**	**1.88**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

- تتضمن العبارة رقم (4). محاولة التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع داخل المؤسسة ، حيث بلغ $كا^2$ لهذه العبارة (83.48) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يدل على أن أفراد العينة يسعون إلى التوصل إلى حل يعود بالفائدة لأطراف الصراع ، ويفضلون الحلول التي تكون لها آثار مفيدة من شأنها أن تحافظ على الجو التنظيمي المناسب للسير الحسن لكل العمليات التنظيمية ، أينما يخلو التوتر في العلاقات التي تربط كل عمال المؤسسة على اختلاف مناصبهم التي يشغلونها والمستويات التنظيمية التي ينتمون إليها فضلا عن هذا ، فهم يسعون إلى تحقيق المصالح العامة، بدل المصالح الخاصة و الشخصية . أي أن هناك و عي لدى هذه النخبة بمدى أهمية وقيمة الأثر المفيد الذي تتركه هذه الكيفية في معالجة مثل هذه

المواقف على مصالح المؤسسة بما فيها الموارد البشرية و التي تعتبر من أهم الركائز الأساسية التي يعتمد عليها كل تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه .

جدول رقم (16) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 5- .

- أجمع بين خبراتي و خبرات الآخرين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**45**	**84.90**	**47.6**
أحيانا	**08**	**15.09**	
نادرا	**00**	**00**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* يدور فحوى هذه العبارة حول الجمع بين الخبرات ، أي بين خبرات عضو مع بقية الأعضاء الأخرى ، و ذلك من أجل التوصل إلى قرار صحيح .

وقد قدركا^2 لهذه العبارة بـــ:(47.6) وهي قيمة أكبرمن القيمة الحرجة لمربع كاي أي بين ما هو نظــــــري وما هو تجريبي بالنسبة لمدى استخدام هذه العبارة كإحدى الطرق أو الكيفيات التي يعتمد عليها أثناء معالجة مواضيع الصراع التنظيمي ، و يدل هذا على أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع لها دراية بأهمية و ضرورة التوافق بين الآراء حيث كل رأي يحمل في طيا ته الكثير من التجارب و الخبرات العلمية والمهنية ، وما على الفاعلين في عملية معالجة مثل هذه المواقف التنظيمية إلا الإدلاء بما لديهم حول سبل العلاج والحوار، هذا ويتسنى لكل طرف تبادل المعارف والخبرات من جهة ، والوصول حل توفيقي يرضي الجميع من جهة أخرى .

جدول رقم (17) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -6 - .

- اتبع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل يرضي الجميع .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**39**	**73.58**	**42.71**
أحيانا	**13**	**24.52**	
نادرا	**01**	**1.88**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* تضمنت هذه العبارة والتي تحمل رقم(6) في ترتيب عبارات إستبانة الدراسة فكرة تبادل الإثراء الفكري بين أطراف الحوار فيما يتعلق بالجوانب الرئيسة لموضوع النقاش،حيث تم حساب مربع كاي لهذه العبارة وبلغت قيمته (42.71) وهي أكبرمن القيمة النظرية و هو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين فيما يخص نتيجة هذه العبارة . ومن خلال ما تم توضيحه بلغة الأرقام يتضح أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التي شملتها الدراسة. لديها القدرة على إدارة الحوار، كما أنها تدرك جيدا أهمية سماع الأسباب من الطرف الآخر وضرورة تجنب احتكار المعلومات خاصة عندما يمس الآخر مصالح الطبقة العاملة .

جدول رقم (18) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -7 - .

- أسعى إلى تحقيق التوازن بين الفوائد والخسائر .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**39**	**73.58**	**39.66**
أحيانا	**10**	**18.86**	
نادرا	**04**	**7.54**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 001 .

* تتمحور العبارة رقم(7) حول فكرة مفادها السعي نحو تحقيق التوازن بين التكاليف والفوائد التي تعود على أطراف الصراع بوجه خاص وعلى التنظيم ككل بشكل عام . وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (39.66)وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة لمربع كاي التي تقدر(9.21) و منه فهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمة النظرية و بين القيمة الملاحظة فيما يخص استجابة أفراد العينة على محتوى هذه العبارة وتدل هذه النتيجة على أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي . لهم قناعة بما احتوته هذه العبارة بل يسعون من أجل التقليل من تكاليف وخسائر الصراع إلى قدر كبير كما لديهم ميل حول السعي نحو تحقيق التوازن .

جدول رقم (19) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -8 - .

- أتبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين حتى نصل جميعا إلى حل المسألة .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**52**	**98.11**	**82.48**
أحيانا	**01**	**1.88**	
نادرا	**00**	**00**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 001 .

* يدور محتوى هذه العبارة والتي تحمل رقم (8)في إستبانة هذه الدراسة. حول فكرة ترتكز على ضرورة تبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع . ولقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (82.48). وهي قيمة أكبرمن القيمة النظرية مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمتي مربع كاي الحرجة والملاحظة كما تبين كذلك أنه هناك ميل للأعضاء المعنية بعملية إدارة الصراع إلى تبادل المعلومات و الأفكار فيما بينهم وذلك لغرض إثراء المناقشة للخروج بقرار جماعي تتفق عليه جميع الأطراف المشاركة .

جدول رقم (20) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 9- .

- أتنازل عن بعض الأفكار للحصول على قبول البعض الآخر .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**17**	**32.07**	**1.83**
أحيانا	**22**	**41.50**	
نادرا	**14**	**26.41**	
المجموع	**53**	**100**	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

* بلغ مربع كاي لهذه العبارة (1.83)هي قيمة أقل من القيمة الحرجة ، و هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، أي أن العضو المشارك بوجهة نظره نحو موضوع المناقشة يتشبث برأيه و يلتزم بكل ما يقوله، وعند تبادل وجهات النظرلا تكون هناك عملية تنازل . حيث يصر العضو على الالتزام بقبول كل أفكاره ، ولا تكون هناك مشاركة في عملية إثراء معالجة المواضيع المطروحة للنقاش ، حيث يكون هناك فرض لرأي على حساب آراء بعض الأعضاء الأخرى ، أي ليس هناك اقتناع كبير لدى أعضاء إدراة الصراع بأهمية فكرة التنازل و ضرورة تقاسم المشاركة لإثراء الموضوع المطروح للحوار و المناقشة من خلال تدخلات الأعضاء المشاركة في عملية المعالجة.

جدول رقم (21)يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -10 - .

- أحاول ضم أفكاري مع أفكار الأطراف المشاركة للوصول إلى حل مشترك .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	**46**	**86.79**	**68.87**
أحيانا	**06**	**11.32**	
نادرا	**01**	**1.88**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* يدور مضمون العبارة رقم(10) حول أهمية التكامل من حيث الطرح والمعالجة بالنسبة لمواضيع الصراع المطروحة للمناقشة . وقدر مربع كاي لهذه العبارة بـــ :(68.87) وهي قيمة أكبرمن القيمة الحرجة والتي قدرت بـــ:(9.21) حيث يوضح هذا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمتي مربع كاي الملاحظة والنظرية بخصوص هذه العبارة ، وهذا ما يؤكد على أن الأعضاء المشاركة في إدارة الصراع التنظيمي لها وعي بأهمية التكامل في دعم إدارة الصراع و ضرورة عملية البناء المعرفي في المعالجة من أجل الوصول إلى قرار جماعي يتفق عليه الجميع .

- جدول رقم (22) يوضح استجابة الأفراد نحو عبارات المحور الأول (التعاون).

الإستراتيجية	الاستجابة					
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
التعاون	**414**	**78.11**	**88**	**16.60**	**28**	**5.28**

من خلال المناقشة التي تمت بخصوص نتائج كل عبارة مـــــن عبارات محور التعـــــاون – الفرضية الأولى - سوف نقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية لنتيجة نتائج هذه الفرضية: تدل النتائج التي تم عرضها سابقا والتي تتعلق بمحتوى الفرضية الأولى من فرضيات هذه الدراسة أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة تميل إلى استخدام استراتيجية التعاون، مما يشير إلى أن للأعضاء المشاركة في هذه العملية لديهم اقتناع وتأييد لمل احتوته العبارات التي في مجملها تمثل استراتيجية التعاون، حيث تعكس هذه الأخيرة الجهود التي تبذلها الأطراف الفاعلة من أجل تدعيم بأن أهدافهم متوافقة أكثر من مستقلة عن بعضها البعض ، وليس بالغريب أن يدفع هذا الاعتقاد على أن تتم معالجة الصراعات الموجودة داخل التنظيم بكل صراحة و وضوح ، والتعاون في مثل هذه المواقف يساعد كل الأطراف على تعميق أفكارهم ، كما يتم كذلك من خلال هذه الإستراتيجية، إحداث نوع من التكامل في إثراء الموضوع .

وقد تكون لهذه الإستراتيجية فعالية كبيرة عندما تكون بحوزة المشاركين معلومات مفيدة حول الموضوع المختلف فيه .

كما تعكس إستراتيجية التعاون والمشاركة بعض القدرات المتوفرة لدى مستخدميها مثل : القدرة على سماع الآخر و إدارة الحوار،كذلك عدم السماح لأي طرف بالمساس بالمصالح المشتركة . كذلك نجد أن التركيز في هذه الحالة ينصب على المصالح والأهداف المشتركة مع ضرورة فهم وجهات نظر الآخرين، ومحاولة استيعاب المواقف المتباينة بهدف الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف .

أضف إلى ذلك أن هذه النتيجة توضح و تبين أن الأطراف المشاركة تسعى للعمل مع بعضها البعض حتى ترضي كل الاهتمامات، و أنه لا يوجد في نهاية المطاف طرف رابح على حساب طرف خاسر، وأن المتعاملين مع مواقف الصراع التنظيمية يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية، و كذلك أن النظرة التعاونية في التعامل مع مثل هذه المواقف يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر .

كما أن اتباع أطراف إدارة الصراع لإستراتيجية التعاون تسهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية و يرجع السبب في ذلك إلى ما تسهم به هذه الإستراتيجية في زيادة إحساس المتعاملين مع الصراع بفاعلية مجهوداتهم .

2-2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية :

على غرار مناقشة نتيجةالفرضية الأولى سوف نقوم بعرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية .

<u>الفرض الثاني:</u><تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التنافس .>

جدول رقم (23) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -11 - .

- أستخدم خبرتي ليتقبل الأخر أفكاري.

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	28	52.83	21.54
أحيانا	23	43.39	
نادرا	02	3.77	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01

- بالنسبة للعبارة التي تحمل رقم(11) والتي يدور فحواها حول استخدام الخبرة في معالجة المواضيع حتى يتقبل الطرف الآخر الأفكار المقترحة عليه. فقد بلغ مربع كاي (21.54)وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة والتي تقدر بــ: (9.21) هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ما هو ملاحظ و القيمة النظرية . كما تدل هذه النتيجة على أن الأطراف المشاركة في عملية إدارة مثل هذه المواقف تستخدم المهارات الشخصية والمهنية أثناء معالجة المواضيع المطروحة ، إضافة إلى هذا نجد من بين ما تضمنته هذه العبارة ليس فقط توظيف المهارات فقط بل يكون هذا التوظيف بغرض الإقناع والتأثير في الطرف الآخر أي مصحوب بنية بلوغ هدف مقصود .

جدول رقم (24) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -12 - .

- يعقد لي زملائي الأمور إذا ما تمسكت بوجهة نظري .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**07**	**13.20**	**15.2**
أحيانا	**30**	**56.60**	
نادرا	**16**	**30.18**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* تتمحور العبارة رقم(12)من ترتيب عبارات استبانه هذه الدراسة على فكرة مفادها أنه حينما يتمسك أحد الأطراف بوجهة نظرة يلاقي صعوبات وعراقيل كرد فعل من الطرف الآخر وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (15.2) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة ، و هو ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين .

كما تبين هذه النتيجة أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية لا تقبل الانفراد بالرأي أو محاولة احتكار المعلومات حول المواضيع المطروحة للمعالجة .

جدول رقم (25) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -13 - .

- يطالبني الطرف الأخر بأن أؤيد وجهة نظره.

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**17**	**32.07**	**5.58**
أحيانا	**25**	**47.16**	
نادرا	**11**	**20.75**	
المجموع	**53**	**100**	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

تتضمن العبارة التي تحمل رقم(13) فكرة مغزاها أن كل طرف من الأطراف المتنازعة يطالب الآخر بتأييد وجهة نظره ، وقد قدر مربع كاي لهذه العبارة بـــ: (5.58) و هي قيمة أقل من القيمة النظرية ، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين كما تبرز نتيجة هذه العبارة أن الأطراف المتنازعة كل منها يسعى لكسب الآخر عن طريق المطالبة بالتأييد والموافقة لما يطرحه كوجهة نظره اتجاه موضوع الصراع .

جدول رقم (26) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -14 - .

- أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح لهم مزايا موقفي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**47**	**88.67**	**56.43**
أحيانا	**06**	**11.32**	
نادرا	**00**	**00**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

- يدور مضمون العبارة رقم (13) حول فكرة مواصلة النقاش حتى يتم توضيح مزايا الموقف. حيث وصل مربع كاي لهذه العبارة إلى (56.43) وهي قيمة أكبرمن القيمة النظرية المقدرة بـــ: (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين.كما تؤكد هذه النتيجة على أن الأطراف المعنية بمعالجة الصراعات التنظيمية لديها اقتناع بما احتوته هذه العبارة و التي تحمل في معناها الإلحاح .

جدول رقم (27) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -15 - .

- أستخدم نفوذي للحصول على قبول أفكاري.

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**07**	**13.20**	**20.97**
أحيانا	**13**	**24.52**	
نادرا	**33**	**62.26**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

- تتمحور هذه العبارة و التي تحمل رقم(14) حول استخدام النفوذ للتأثير على الطرف الآخر. وذلك بقبول ما يعرض عليه من أفكار حول الموضوع ، و قد قدر مربع كاي لهذه العبارة بـــ : (20.97) و هي قيمة تفوق القيمة النظرية (9.21) . مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين . كذلك تؤكد نتيجة هذه العبارة ميل أعضاء إدارة الصراع إلى استخدام النفوذ كإحدى أدوات الضغط على الطرف الآخر للصراع مما يؤثر على طبيعة المشاركة في معالجة الموضوع .

جدول رقم (28) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -16 - .

- ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز في أي صراع .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**17**	**32.07**	**19.16**
أحيانا	**05**	**9.43**	
نادرا	**31**	**58.49**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* « ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز بالصراع .» هكذا صيغت العبارة رقم(16) في ترتيب عبارات استبانة هذه الدراسة. حيث قدر مربع كاي لها بـــ:(19.16) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين وكذلك تبين هذه النتيجة أن الأعضاء الفاعلة في إدارة الصراع لها نظرة الفوز والتغلب على الطرف الآخر .
و لذلك يستخدم كل طرف ما لديه من نفوذ للتأثير على الطرف الآخر هذا ما يجعل الأعضاء يزدادون حيطة وحذر عند تناول هذه المواضيع .

جدول رقم (29) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -17 - .

- أتمسك بوجهة نظري لتحقيق أهدافي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	17	33.96	0.71
أحيانا	15	28.30	
نادرا	20	37.73	
المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (0.71) وهي قيمة تقل عن القيمة الحرجة ، مما تدل على عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذه النتيجة تترجم عدم تمسك كل طرف من الأطراف المتعاملة مع إدارة الصراعات التنظيمية برأيه، و تؤكد قناعة الأطراف المشاركة بضرورة التحلي باحترام الرأي الآخر في المناقشات الجماعية خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالمصلحة العامة للمنظمة و طاقاتها البشرية على اختلاف مناصبهم .

جدول رقم (30) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -18 - .

- أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**21**	**39.62**	**1.05**
أحيانا	**17**	**32.07**	
نادرا	**15**	**28.30**	
المجموع	**53**	**100**	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

تتضمن العبارة رقم (18) فكرة التعامل مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة وقد بلغ مربع كاي لها (0.71) حيث تقل هذه القيمة الحرجة (9.21)ومنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، وهي توضح نظرة الأطراف المشاركة في موضوع الصراع بمنظار الربح أو الخسارة ، هذا مما يساعد على خلق جو يتطلب الحذر عند معالجة مثل هذه المواقف .

جدول رقم (31) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -19 - .

- أغالي في مطالبي و موقفي حتى أحصل على ما أريد .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**13**	**24.52**	**13.16**
أحيانا	**10**	**18.86**	
نادرا	**30**	**56.60**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

- العبارة رقم (19) يدور مغزاها حول المغالاة في المطالب لأجل تلبية الرغبات ، و قد بلغ مربع كاي لها (13.16) وهي قيمة تفوق ما كان متوقع حيث كانت القيمة المتوقعة تقدر بـــ : (9.21) وهذه النتيجة تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين التجريبية و النظرية، وكما توضح هذه النتيجة السلوك

الذي تتبعه الأعضاء المشاركة في معالجة المواضيع المدرجة في دائرة الاهتمام، و أن المغالاة تعد من بين الوسائل المستعملة في المناقشة و أملا في الحصول على حد أدنى من المطالب .

جدول رقم (32) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -20 - .

-أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة.

الاختيارات	التكرار	%	كا2
غالبا	**31**	**58.49**	**15.02**
أحيانا	**12**	**22.64**	
نادرا	**10**	**18.86**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

- صيغت العبارة رقم(20)على النحو التالي : - استخدام قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمناقشة - حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة (15.02) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية(9.21) أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كما تؤكد هذه النتيجة أن أطراف الصراع لديهم ميل كبير إلى استخدام قوة الإقناع لأجل الفوز في الصراع ، وهي سمة يتمتع بها الأفراد ذوي المهارات الإدارية ، ومن لديهم قدرة على التأثير في الآخرين.

- جدول رقم (33) يوضح استجابة الأفراد نحو عبارات المحور الثاني(التنافس).

الإستراتيجية	الاستجابة					
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
التنافس	**206**	**38.86**	**156**	**29.43**	**168**	**31.69**

من خلال ما تم مناقشة بخصوص المحور الثاني (التنافس) سوف تقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية حول نتيجة الفرضية على النحو الآتي :

- يتضح لنا بعد مناقشة نتائج عبارات الفرضية الثانية أن كل طرف من الأطراف المعنية بعملية إدارة الصراع التنظيمي يحاول تحقيق مصالحة و أهداف بصرف النظر عن مصالح و أهداف الآخرين ، و الغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع يعتبر عملية مكسب أو خسارة .

وغالبا ما يعتقد المشاركون في هذه الحالة أن الأهداف غير متوافقة بمعنى آخر تحقيق أهداف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلبا على تحقيق الطرف الآخر لأهدافه و قد يترتب عن هذا إتباع هذه الإستراتيجية عملية التنازل ، أي أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، و في هذه الحالة يكون التركيز على حول تحديد قواعد التبادل بين الطرفين .

كما قد يؤدي الاعتماد على هذه الطريقة إلى تزايد الإحساس بحالات عدم الرضا أو عدم الثقة في القدرة على تحسين الأداء الوظيفي للأطراف المعنية. إضافة إلى هذا من شأن هذه الإستراتيجية أن يؤثر على تنظيم علاقات العمل فيما بينهم أي الأطراف المتنازعة .

<u>2-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :</u>

على غرار عرض ومناقشة نتائج الفرضيتين السابقتين سوف نقوم بعرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة .

<u>الفرض الثالث:</u>< تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب .>

جدول رقم (33) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -21 - .

- أتفادي الخلاف مع زملائي حتى لا أجرح مشاعرهم .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	42	79.24	36.05
أحيانا	11	20.75	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

* بالنسبة للعبارة رقم(21) التي كانت تدور حول فكرة تفادي الخلاف للحفاظ على مشاعر الغير حيث كان مربع كاي (3605) وقد تجاوزت هذه القيمة ما كان متوقعا بخصوص نتيجة هذه العبارة حيث قدرت القيمة النظرية بـــ : (9.21) ، وهذا ما يبرز الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين النتيجتين .

كما توضح هذه النتيجة ميل الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إلى تفادي الخلاف أثناء معالجة المواضيع و ذلك بهدف عدم المساس وبمشاعر والتأثير على الحالة النفسية للأعضاء الأخرى .

جدول رقم (35) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -22 - .

- أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الأطراف المشاركة .

الاختيارات	التكرار	%	كا^2
غالبا	**33**	**62.26**	**19.96**
أحيانا	**10**	**18.86**	
نادرا	**10**	**18.86**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01 .

* تتمحور العبارة رقم (22) فكرة مفادها الابتعاد عن مواضيع الصراع مع الأطراف المشاركة و قد قدر مربع كاي لهذه العبارة:(19.96) وهي قيمة أكبرمن القيمة النظرية(9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين كذلك تؤكد هذه النتيجة عدم ميل الأطراف المعنية بإدارة الصراع داخل المنظمات لإتباع سلوك الهروب والابتعاد عن مواضيع الخلاف بل يحدث عكس ذلك أي المواجهة ومناقشة مواضيع الخلاف بدل التفادي .

جدول رقم (36) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -23 - .

- أحاول تخفيف حدة الخلاف عن طريق تجاهله .

الاختيارات	التكرار	%	كا^2
غالبا	**20**	**37.73**	**0.71**
أحيانا	**15**	**28.30**	
نادرا	**18**	**33.96**	
المجموع	**53**	**100**	

ليست دالة عند مستوى 0.01.

كانت العبارة رقم(22) تتضمن فكرة التخفيف من حدة الصراع و ذلك بواسطة التجاهل، ولقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (0.71) وهي أصغر من القيمة النظرية (9.21) مما يدل علىعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين، كذلك هذه النتيجة تؤكدعدم ميل

الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع إلى اللجوء إلى هذا السلوك بهدف المساهمة في التخفيف من حدة الصراع ، كما أن هذا لاينفي وجود أسلوب آخر للتخفيف من حدة الصراع لكن ما هو موضح في نتيجة هذه العبارة هو عدم إتباع أسلوب التجاهل لغرض التخفيف من حدة الصراع .

جدول رقم (36) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -24 - .

- أحاول تفادي المساومة غير المرضية مع زملائي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**44**	**83.01**	**59.13**
أحيانا	**03**	**5.66**	
نادرا	**06**	**11.32**	
المجموع	**53**	**100**	

دالة عند مستوى 0.01.

* تتضمن العبارة رقم (24) فكرة تجنب المساومة غير المرضية مع الأعضاء ، حيث قدر مربع كاي لهذه العبارة (59.13) وهي قيمة تفوق القيمة المتوقعة (9.21) وتفيد هذه النتيجة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كما تؤكد كذلك على مدى ميل الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع إلى تجنب المساومات التي لا تعود بالفائدة على الجميع.

جدول رقم (37) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -25 - .

- أحاول عدم إظهار خلافي مع زملائي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	**39**	**73.58**	**40.45**
أحيانا	**11**	**20.75**	
نادرا	**03**	**5.66**	
المجموع	**53**	**100**	

. دالة عند مستوى 0.01.

* تتمحور العبارة رقم (25) حول فكرة مغزاها هو محاولة إخفاء الخلاف مع الأعضاء أثناء معالجة موضوع الصراع ، وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة ما قيمته (40.45) وهي قيمة تفوق من القيمة النظرية أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كذلك توضح هذه النتيجة أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع لاتميل إلى إخفاء وعدم إظهار الخلاف بل تعمل على كشفه لتتم معالجة كل ما له صلة بموضوع الصراع ، مما يساعد على خلق المناخ الصحي داخل التنظيم.

جدول رقم (39)يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -26 - .

- أتفادى النقاش المفتوح حول نقاط الخلاف مع الأطراف الأخرى .

الاختيارات	التكرار	%	كا2
غالبا	28	52.83	9.31
أحيانا	14	26.41	
نادرا	11	20.75	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01.

- تفيد العبارة رقم(26) فكرة يدور معناها حول تفادي النقاش المفتوح بين الأطراف المشاركة حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (9.31) وهي اقل من القيمة المتوقعة (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كذلك تبين هذه النتيجة إلى أن الأعضاء المعنية بإدارة الصراع في المؤسسة لديهم ميل حول النقاش المفتوح على نقاط موضوع الصراع وذلك لأجل الوصول إلى حل شامل لا يستثني جانب من الجوانب المشكلة المطروحة وهذا ما يترجم التناول الموضوعي لمواضيع الصراع التي تدرج في دائرة الاهتمام .

جدول رقم (29) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -27 - .

- أشجع فكرة إبداء الرأي و التعبير بكل صراحة .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	49	92.45	83.84
أحيانا	01	1.88	
نادرا	03	5.66	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01.

* تحمل العبارة رقم(27) فكرة تشجيع إبداء الرأي والتناول الصريح لموضوع الصراع، و لقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (83.84) وهي قيمة أكبرمن القيمة النظرية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كذلك تؤكد هذه النتيجة على أن الأطراف المعنية بإدارة الصراع لها اقتناع بفكرة التعبير الصريح وأهميته في الوصول إلى حل سليم للمشكل المطروح والتشجيع على إبداء الرأي أمر مرغوب فيه لأنه يساهم في إثراء عملية المعالجة وإعطاء صيغة التكامل في تناول الموضوع ، كذلك يوسع من دائرة الاهتمام للوصول إلى القرار السليم .

جدول رقم (40) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -28 - .

- أحاول تفادي التصادم مع الأطراف الأخرى .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	36	67.92	29.97
أحيانا	12	22.64	
نادرا	05	9.43	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01.

- تتمحور العبارة رقم (28) في فكرة يدور مغزاها حول تفادي التصادم مع بقية الأعضاء عند مناقشة ومعالجة مواضيع الصراع ، حيث قدر مربع كاي لهذه العبارة ما قيمته (29.97) وهي تفوق القيمة النظرية (9.21) مما تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كما تشير كذلك هذه النتيجة إلى ميل أطراف إدارة الصراع إلى فكرة تفادي التصادم في الآراء بشأن الموضوع ، فربما التفادي و التجنب قد يؤدي إلى تفاقم المشكل أو ظهور نقاط اختلاف أخرى .

جدول رقم (41) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -29 - .

- أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	42	79.24	50.3
أحيانا	06	11.32	
نادرا	05	9.43	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01.

*كان مضمون العبارة رقم (29) هو عدم إظهار مشاعر الغضب مع بقية الأعضاء الأخرى، و قدر مربع كاي لهذه العبارة (50.3) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ما كان متوقعا وما هو واقع في الميدان ، و هذه النتيجة تشير إلى أن أطراف إدارة الصراع لا تظهر حالات النرفزة والقلق أثناء معالجة موضوع الصراع .

جدول رقم (43) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -30 - .

- أسعى إلى التقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المشاركة .

الاختيارات	التكرار	%	$كا^2$
غالبا	33	62.26	27.20
أحيانا	18	33.96	
نادرا	02	3.77	
المجموع	53	100	

. دالة عند مستوى 0.01

* تتضمن العبارة الأخيرة في هذا المحور والتي تحمل رقم (30) مفادها السعي نحو تقليل وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المعنية بإدارة الصراع التنظيمي ، و لقد قدر مربع كاي لهذه العبارة (27.20) وهي قيمة أكبر مما كان متوقعا (9.21) وهذا مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كذلك تؤكد هذه النتيجة وتوضح مدى ميل الأطراف المشاركة في معالجة مواضيع الصراع إلى فكرة بذل المجهودات و السعي نحو تضييق مساحات التباين والاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم وكذلك محاولة التقليل من التصادم والتضارب في الآراء بشأن موضوع الصراع .

- جدول رقم (44) يوضح استجابة الأفراد نحو عبارات المحور الثالث(التجنب).

الإستراتيجية	الاستجابة					
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
التجنب	366	69.05	101	19.05	63	11.88

بعدما تمت مناقشة نتائج عبارات محور التجنب أي (الفرضية الثالثة)، فيما يلي نأتي لإعطاء نظرة تحليلية شاملة لإستراتيجية التجنب على النحو التالي :

- من خلال ما تطرقنا إليه في مناقشة عبارات استراتيجية التجنب ، يبدو لنا أن الأعضاء المعنية بعملية إدارة الصراع بالمؤسسات التي شملتها الدراسة، لهم ميل إلى

استخدام هذه الاستراتيجية أثناء معالجة مختلف مواضيع الصراع التي تطرح عليهم ، حيث عند إتباع هذه الاستراتيجية يكون الهدف المحافظة على التجانس و الهدوء النسبي للتباين و الاختلاف في وجهات النظر المقترحة بشأن موضوع الصراع ، إضافة إلى ذلك منع تفشي الشعور بالغضب أو الإحباط ، و كما تتضمن هذه الإستراتيجية محاولة تجاهل بعض مسببات الصراع و ذلك بغية التخفيف من حدته ، مع استمرار عملية معالجة الموضوع بطريقة موضوعية و خالية من الخلافات الشخصية والتي تطفو كلما هيئت لها الظروف المناسبة .كذلك إن اتباع هذه الاستراتيجية يؤدي حتما إلى التفاعل المحدود بين الأطراف المشاركة و ذلك بهدف تفادي النقاش المفتوح الذي من شأنه أن يساهم في اتساع مساحة الخلاف والتعارض بين الآراء.

جدول رقم(45) يوضح ترتيب استخدام استراتجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة.

الإستراتيجية	الاستجابة					
	غالبا		أحيانا		نادرا	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
التعاون	**414**	**78.11**	**88**	**16.60**	**28**	**5.28**
التجنب	**366**	**69.05**	**101**	**19.05**	**63**	**11.88**
التنافس	**206**	**38.86**	**156**	**29.43**	**168**	**31.69**

من خلال ماتم عرضه و مناقشته سابقا بالنسبة لنتائج فرضيات الدراسة ككل و كما هو ملخص في الجدول أعلاه ، تعد استراتيجية التعاون أكثر الاستراتيجيات استخداما في عملية إدارة الصراعات التنظيمية ، و ذلك بالنظر إلى طبيعة التكرارات (414)، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة posner 1986 من الإستراتيجية الأكثر استخداما في التعامل مع الصراع هي التعاون ، ثم تأتي إستراتيجية التجنب في المرتبة الثانية بحجم التكرارات قدر ب:(366) و تأتي في الأخير إستراتيجية التنافس بمتوسط درجة التطبيق قدرت ب:(206) تكرار.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة بصفة كلية مع نتائج الدراسة التي قام بها عادل محمد زيد و التي استهدفت استراتيجيات إدارة الصراع التي يمكن أن يعتمد عليها المدير. حيث أظهرت نتائج تحليل عينة الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي استراتيجية التعاون (متوسط 3.78) يليها استراتيجية التجنب (3.01) و أقلهم استخداما على الإطلاق هو استراتيجية التنافس (2.35) . كما تتفق نتائج هذه الدراسة بصفة جزئية مع نتائج الدراسة التي قام بها حسين حريم و التي كانت تهدف إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية . حيث تتفق نتائج الدراستين حول استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية والتي تحتل المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق .

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في مزاولة نشاطها بصفة طبيعية ، حيث لكل فرد داخل التنظيم له مركزه و دوره، و حتى يكون هناك تكامل في المهام الموكلة للأفراد هناك شبكة اتصالات وظيفية داخل المنظمة تسهل عملية تبادل المعلومات و الاستفسارات عن ظروف العمل، حيث يكون هناك ترابط وظيفي بين الأفراد مما يجعلهم في حالة تفاعل مستمر، هذه الأخيرة التي قد تنتج عنها مواقف تعاون وتماسك كما قد ينجر عنها تعارض و صراع داخل المنظمة، ومنه فالصراع كعملية اجتماعية أمر حتمي داخل كل تنظيم و يجب على إدارة المنظمة التعامل معه بإتباع أساليب و طرق علمية مع توظيف مهارات إدارية و معارف سلوكية .

لكن ماهي الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية؟

للإجابة على كل هذه التساؤلات جاءت هذه الدراسة للتعرف على الإستراتيجيات الأكثر تطبيقا في إدارة الصراع داخل المؤسسات التي شملتها الدراسة، و هي دراسة شملت ستة مؤسسات صناعية بالشرق الجزائري، حيث تم تصميم إستبانة احتوت على 30 عبارة تغطي في مجملها الاستراتيجيات الأكثر شيوعا في إدارة الصراعات التنظيمية ووزعت على عينة الدراسة التي تكونت من 53 فردا موزعة على المؤسسات المذكورة سلفا حيث تم الاعتماد على أساليب إحصائية في تصنيف البيانات التي تم جمعها، كذلك تقرير درجة الثقة التي تبدو عليها تلك البيانات من بينها :

*معامل الارتباط بيرسون للتعرف على درجة ثبات أدوات الدراسة أما فيما يتعلق بصدق الأداة فقد تم توزيعها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس (أساتذة بقسم علم النفس – جامعة قسنطينة) كذلك تم توزيعها على بعض العاملين من مجتمع الدراسة (مديري الموارد البشرية، و أمناء المكاتب النقابية) ممن سمحت لنا الفرصة الاتصال بهم، كذلك الاعتماد على اختباركا2 لحساب دلالة الفروق بين التكرارات والنسب المئوية .

أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، و في الأخير خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التي شملتها الدراسة الاستراتيجيات الثلاثة: التعاون، التجنب، التنافس.

والاستراتيجية الأكثر استخداما من حيث تكرار التطبيق هي استراتيجية التعاون ب:(414) تكرار ثم تليها استراتيجية التجنب بـــ: (366) تكرار، وفي المرتبة الأخيرة استراتيجية التنافس ب(106) تكرار.

أولا: النتائج من خلال الدراسةوالتحليل للمشكلة المتعلقة بالتعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التي شملتها الدراسة يمكن إجمال النتائج الرئيسية للدراسة فيما يلي :

1-تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة – التعاون – التجنب و التنافس ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين (أحيانا – غالبا) .

عند قراءة التحليل الكمي للعبارات المدرجة تأتي العبارة رقم (08) والتي تتضمن تبادل المعلومات وصيغت كمايلي:- أتبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين حتى نصل جميعا إلى حل المسألة- حيث بلغ تكرار إجابة أفراد العينة على هذه العبارة بــ(52) تكرار أي ما نسبته (98.11%) من إجمالي الأفراد وإن دلت هذه النتيجة وإنما تدل على مدى تفضيل أفراد العينة لعامل التعاون لاستراتيجية لمعالجة المواضيع المدرجة في دائرة الاهتمام، وهذه النتيجة تشترك مع نتائج دراسة حسين حريم حيث يتفقان حول استراتيجية التعاون في إدارة الصراع والتي تحتل المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق.

2- تحتل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق ، تليها استراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس في المرتبة الثالثةوالأخيرة .

ثانيا : الاقتراحات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث تقديم بعض الاقتراحات و التي يمكن إجمالها بالآتي:

1-إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع من زوايا أخرى و في قطاعات مختلفة و ذلك نظرا لقلة الدراسات الميدانية التي تبرز أهمية هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي.

2-زيادة فهم العاملين ووعيهم لأهمية الصراع التنظيمي و ماله من آثار و نتائج إيجابية و سلبية على مستوى الفرد و الجماعة والمنظمة وعدم دفن و كبت الصراعات و السماح لها و تشجيعها بدرجة معتدلة ومقبولة .

3- تعميق فهم العاملين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المختلفة و لمزايا و سلبيات كل استراتيجية، وتعريفهم بالحالات و الظروف التنظيمية التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجية المناسبة .

قائمـــــة المراجــــــع بالعربيـــــــــة :

- **الكتـــــــــب :**

1)- أحمد حامد بدر (1988) : " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الأولى ، دار القلم ، الكويت ، ص : 203.

2) – أحمد ماهر (1986) : " السلوك التنظيمي " ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ص ص : 17- 37 .

3) – أميمة الدهان (1992) : " نظريات منظمات الأعمال " ، الطبعة الأولى ، مطبعة الصفدي ، عمان ، ص : 150.

4)- جابر عوض السيد ، أبو الحسن عبد الموجود (2003) : " الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية " الطبعةالأولى، المكتب الجامعي الإسكندرية، ص: 57 .

5) – حسين حريم (2003) : " إدارة المنظمات منظور كلي " ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص : 21 .

6) – حمدي فؤاد علي (1981) : " التنظيم و الإدارة الحديثة " ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ،ص : 32 .

7) – خضير كاظم محمود (2002) : " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،ص : 145 .

8) – رابح العايب (2004) : " مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم "، منشورات جامعة منتوري – قسنطينة ، الجزائر ، ص: 88.

9) – سامي محمد ملحم (2000) : " مناهج البحث في التربية و علم النفس "، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ص : 223.

10-سعيد عبد مرسي بدر(2000) : مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، بدون طبعة، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص: 276.

11) – ضياء مجيد الموسوي (2001): " الخوصصة و التصحيحات الهيكلية " ، بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص : 71.

12) – عبد الرحمان عيسوي (1998) : " سيكولوجية الإدارة " ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،الإسكندرية ، مصر ، ص : 71.

13) – علي غربي و آخرون (2002) : " تنمية الموارد البشرية " ، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، ص ص : 12-15.

14) – محمد علي منصور (1999) : "مبادئ الإدارة " ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، ص : 21.

15) – كامل محمد المغربي (1996) : " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الثانية ، دار الفكر ، عمان ، ص : 310.

16) – محمد بهجت جاد الله كشك (1999) : " المنظمات و أسس إدارتها "، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص : 115.

17) – محمد قاسم القريوتي (2000) : "نظرية المنظمة و التنظيم"، الطبعة الأولى دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ص : 38 .

18) - محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف (1993) : " المفاهيم الحديثة في الإدارة " ، الطبعة الثانية ، مكتبة دار الشروق ، عمان ، ص ص : 31-32 .

19) – محمد قاسم القريوتي (1993) : " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، عمان ، ص : 197.

20)- محمد محمد جاب الله عمارة (2003): " الإدارة في الخدمة الاجتماعية " ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث ، ص : 09 .

21)- محمد مهنا العلى (1985): " الإدارة في الإسلام " ، الطبعة الأولى ، الدار السعودية للنشر و التوزيع ، الرياض ، ص ص : 110 – 139 .

22) – محمد ناصر العديلي (1995) : " السلوك الإنساني و التنظيمي " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ص : 299 .

23)- محمد ناصر العديلي (1993) : " إدارة السلوك التنظيمي " ، الطبعة الأولى ، مرامر للطباعة ، الرياض ، ص : 353.

24)- محمود سلمان العميان (2002) : " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص : 371 .

25)- محمود عبد الحليم منسي (2002) : " أسس البحث العلمي في المجالات النفسية و الإجتماعية و التربوية " ، بدون طبعة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، ص : 74.

26)- مصطفى عشوي (1992) : " أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي " ، بدون طبعة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ص : 228.

27)- مؤيد سعيد سالم (1999) : "نظرية المنظمة " ، بدون طبعة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ص : 23.

28)- مؤيد سعيد سالم (2002) : "تنظيم المنظمات " ، الطبعة الأولى ، دار عالم للكتاب الحديث ، الأردن ، ص: 08.

29)- يوسف مصطفى القاضي (1984): "مناهج البحث و كتابتها " ، دار المريخ للنشر ، الملكة العربية السعودية ، ص : 108.

- **المجـــــــــــلات :**

30)- الهاشمي لوكيا ، " القيادة الإدارية في المؤسسة العمومية الجزائرية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السابع ، جامعة قسنطينة ، (1996) ، ص : 42.

31)- بن عنتر عبد الرحمان ، " مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني ، جامعة محمد خيضر- بسكرة ، (2002)، ص: 120.

32)- حسين حريم: " إدارة الصراع التنظيمي " ، (2003) ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – الإنسانية ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، ص : 51.

33)- شاكر جار الله الخشالي، " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة و إيجابية الصراع " ، (2004) ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - المجلد السابع، العدد الأول ، عمان ، ص : 03.

34)- عادل محمد زيد ، " إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارة العربية المتحدة " الإدارة العامة ، المجلد الرابع و الثلاثون ، العدد الرابع ،(1995) ، ص ص : 525، 553.

- **<u>الرسائـــــــــــــــــــــل :</u>**

35)- محمد الطاهر بوياية ، " دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية" أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم النفس ، جامعة قسنطينة ، 2004 ، ص : 27.

36)- نوال حمداش ، " الإجهاد المهني لدى الزوجة العاملة الجزائرية و استراتيجيات التعامل معه " ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، قسم علم النفس ، جامعة قسنطينة ، 2004، ص : 59.

- **المعاجـــــم و القواميــــس و الموسوعـــــات :**

37)- أحمد زكي بدوي (1984) : " معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتاب اللبناني (بيروت) ، مطبعة نهضة مصر ، ص : 313.

38)- حبيب الصحاف (2003) : " معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين " إنجليزي عربي ، مكتبة لبنان ، لبنان ، ص : 30.

Livres :

1)- EDGHAR H .SCHEIN : « **psychologie et organisation** » , prentuce Hall , INC, Englewood cliffis , New York , U.S.A , 1965, page : 85.

2)- J – G.MARCH – H. ASIMON , « **les organisations problèmes psychosociologique** » , Edition Dunod .Paris ,1999, page :127.

3)- C- LEVY- LEBOYER, « **La psychologie et l'entreprise** » **,** NASSON , Editeur , Paris . New York , Barcelone , Millan , 1980, page :88 .

الجمهوريـــــــة الجزائريـــــــة الديمقراطيـــــــة الشعبيـــــــــة

وزارة التعليـــــــم العالـــــــي و البحـــــــث العلـــــــمي

جامعـــــــة منتـــــوري - قسنطينـــــــــة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قســـــم علـــــم النفـــــس و العلـــــوم التربويـــــــــة

<u>إستبـــــــــانـــــــــــة</u>

أخي العامل ،أختي العاملة

تحيـــــــة طيبـــــــة

تهدف هذه الإستبانة إلى جمع البيانات اللازمة للتعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، حيث تم إختياركم ضمن مجموعة العاملين للإجابة على العبارات الواردة فيها ، يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة ، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم .

ملاحظة : يرجى منكم ملأ هذه البيانات

- المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- مدة الخدمة بالمؤسسة : ☐
- العمـــــــــــــــــر : ☐

العبارت التالية تمثل الطرق المستخدمة في التعامل مع الصراعات التي تحدث داخل التنظيم ، فالرجاء بين درجة قناعتك بكل منها بوضع علامة (ü) تحت الخيار المناسب .

رقـم العبارة	العبـــــــارة	الإجابـــــــة		
		دائمـــا	أحيانـــا	نـــادرا
1	أتفاوض مع زملائي من أجل التوصل إلى حل وسط			
2	أستخدم خبرتي ليتقبل الطرف الآخر أفكاري			
3	أتفادى الخلاف مع زملائي حتى لا أجرح مشاعرهم			
4	أشجع فكرة «إننا جميعا في قارب واحد»			

5	أحاول الإبتعاد عن مواضيع الخلاف مع الأطراف المشاركة				
6	يعقد لي زملائي الأمور إذا ما تمسكت بوجهة نظري				
7	أحاول تخفيف حدة الخلاف عن طريق تجاهله				
8	أقلل من قيمة الخلاف بيننا حتى نصل إلى حل وسط				
9	يطالبني الطرف الآخر بأن أؤيد وجهة نظره				
10	أحاول تفادي المساومة غير المرضية مع زملائي				
11	أحاول التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع				
12	أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح لهم مزايا موقفي				
13	أحاول إظهار عدم خلافي مع زملائي				
14	أجمع بين خبراتي و بين خبرات الآخرين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح				
15	أستخدم نفوذي للحصول على قبول أفكاري				
16	أتبع سياسة الأخذ و العطاء للوصول إلى حل يرضي الجميع				
17	أسعى إلى تحقيق التوازن بين الفوائد و الخسائر لكل طرف				
18	أتفادى النقاش المفتوح حول الخلاف مع الأطراف الأخرى				
19	أشجع فكرة إبداء الرأي و التعبير بكل صراحة				
20	أتبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين حتى نصل جميعا إلى حل المسألة				
21	أتنازل عن بعض الأفكار للحصول على قبول البعض الآخر				
22	ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز في أي صراع				
23	أتمسك بوجهة نظري لتحقيق أهدافي				
24	أحاول تفادي التصادم مع الأطراف الأخرى				
25	أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة				
26	أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى				
27	أحاول ضم أفكاري مع أفكار الأطراف المشاركة للوصول إلى حل مشترك				
28	أغالي في مطالبي و موقفي حتى أحصل على ما أريد				
29	أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة				
30	أسعى للتقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المشاركة				

N^0	*EXPRESSION*	*La réponse*		
		Toujours	***Par fois***	***Rarement***
1	Je négocie avec mes collègues afin de parvenir à une solution moyenne.			
2	J'emploie mon expérience pour que l'autres accepte mes idées.			
3	J'évite le différents avec mes collègues pour ne pas toucher les sentiments.			
4	Je favorise l'idée disant « nous sommes tous dans le même pétrin » .			
5	Je tente de m'éloigner des sujets de controverse avec les membres .			
6	Si je tiens à mon point de vue, mes collègues me compliqueront les choses			
7	J'essaie de détendre la densité des controverses en les ignorant .			
8	Je réduis la teneur de la controverse entre nous afin de parvenir a une solution moyenne .			
9	L'autre m'exige d'appuyer sont point de vue .			
10	J'essaie d'éviter la traction insatisfaisante avec mes collègues.			
11	J'essaie de parvenir à une solution bénéfique pour les membres en conflit.			
12	Je discute la question avec mes collègues afin de leur montrer les avantages de mon point de vue .			
13	J'essaie de ne pas montrer mon désaccord avec mes collègues .			
14	J'essaie mes expériences a celles des autres afin d'attendre une décision plausible .			
15	J'exploite mon influence pour que mes idée seront acceptées			
16	Je pour suis la politique de l'échange d'idées pour arriver a une			

	solution qui arrange tout le monde .			
17	Je veille à réaliser l'équilibre entre les bénéfices et les pertes de chaque partie.			
18	J'évite la discussion ouverte auteur des point de controverses avec l'autres parties .			
19	Je favorise l'idée de liberté d'expression en toute franchise			
20	J'échange les information corrects avec les autres afin d'arriver a une résolution commune du problème.			
21	Je renonce à certaines idées pour acquérir quelques autres (idées) .			
22	J'essaye d'exploiter mon influence pour l'emporter dans chaque conflit.			
23	Je tiens à mon point de vue pour réaliser mes objectifs .			
24	J'essaye d'évite les confrontations avec l'autres parties .			
25	Je traite les sujets de controverse en tant que processus de gain ou de perte.			
26	J'évite d'exprimer mes sentiments de colère avec les autres parties.			
27	J'essaye d'acsocier mes idées a celles des autres parties participantes pour parvenir a une solution commune .			
28	J'insiste sur que je demande et sur ma position jusqu'à ce que je parvenir à ma fin.			
29	J'utilise la force de la conviction en argumentent pour gagner la compétition.			
30	Je veille à diminuer les points de vue contradictoires entre les parties participantes			

الملخص :

تعتبر الدراسات و الأبحاث التي أجريت في مجال إدارة الصراع التنظيمي في المجتمع العربي عامة ، و الجزائر خاصة ، محدودة .

و يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، و تحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا ، و ما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الاستراتيجيات تعزى لعوامل ديمغرافية (المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة) .

حيث تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية التي رحبت بطلبنا في الولايات التالية : سطيف ، قسنطينة ، بسكرة ، من خلال استخدام إستبانة أعدت لهذا الغرض تشتمل على (30) عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع الثلاثة الأكثر شيوعا : التعاون ، التنافس ، التجنب ، تم توزيعها على عينة عرضية بلغت 53 عاملا . حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي . و من النتائج التي توصلت لها الدراسة، ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق : التعاون ، التجنب ، التنافس ، كما تشير النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق الاستراتيجيات المذكورة تعزى لعوامل : المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة .

الملخص:

تعتبر الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال إدارة الصـــراع التنظيمـــي فـــي المجتمع العربي عامة، والجزائر خاصة، محدودة.

ويحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على استراتيجات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحديد أي من الاستراتيجات الأكثر تطبيقـــا حيث تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية التي رحبـــت بطلبنـــا فـــي الولايات التالية: سطيف، قسنطينة، من خلال استخدام استبانة أعدت لهذا الغرض تشـــمل (30) عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع الثلاثة الأكثر شيوعا: التعاون التنـــافس، التجنب، ثم توزيعها على عينة عرضية بلغت 53 عاملا، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ميل أفراد عينة الدراســـة إلـــى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مـــدى التطبيـــق،: التعـــاون، التجنـــب التنافس.

Résumé

Les recherches et les études effectuées le champ du management du conflit organisationnel considérées limités au niveau de la société arabe de façon générale et celle de l'Algérie en particulier.

Le chercheur, dans cette étude, essaie de connaître les stratégies du management de conflit organisationnel utilisées dans l'entreprise algérienne à caractère industriel en déminant les stratégies les plus appliquées.

Cette étude a été effectuée sur un spécimen d'entreprise à caractère industriel qui ont bien chaleureusement reçu notre demande dans les wilaya de : Setif, Constantine Et Biskra.

Pour cet objectif, on a fait un questionnaire incluant 0 expressions comblant les trois stratégies du management de conflit les plus répandes : la collaboration, la concurrence et l'évitement. Ces questionnaires sont distribués sur un prélèvement accident qui s'éléve à 53 travailleurs. Le chercheur dans cette étude s'appuie sur la méthode descriptive analytique.

Le panchant des individus du prélèvement à utiliser successivement les trois stratégies selon l'application : collaboration, évitement, concurrence.

Abstract :

Researches as well as studies carried out in the field of the management of organisational conflict are considered limited broadly in the Arab society and particularly in the Algerian society.

In the present study, the searcher attempts to know the strategies of the management of organisational conflict used in Algerian industrial enterprise.

This study has been carried out on a specimen of industrial enterprises in the following towns, setif, Constantine, biskra .

For this aim, we have prepared a questionnaire including 30 expressions covering the most famous three strategies of management of conflit: collaboration, competition, avoidance.

This questionnaire has been distributed on 53 workers of accidental prelevement.

The searcher has based on descriptive analytic method.

The study led to the following results:

Individuals of the specimen have tendency to use successively the three strategies according to the application: collaboration, avoidance, competition.